



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# **HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE FIRM AND PROPOSALS TO ITS  
IMPROVEMENT

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. TOMÁŠ DIVOKÝ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. ONDŘEJ ŽIŽLAVSKÝ, Ph.D.**

BRNO 2011

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Divoký Tomáš, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení**

v anglickém jazyce:

**Evaluation of the Financial Situation in the Firm and Proposals to its Improvement**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.

KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 9. vyd. Brno. 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.

MARINIČ, P. Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi. Praha. 2009. 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.

SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.12.2011

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá hodnocením finanční situace společnosti Slovácké strojírny, akciová společnost v letech 2007 až 2010. Cílem této práce je posouzení současné finanční situace společnosti a vypracování návrhů na její zlepšení. První část práce shrnuje teoretické poznatky, na jejichž základě pak bude vypracována praktická část. Ve druhé části práce je představena společnost Slovácké strojírny, a.s. Třetí část práce se zabývá výpočtem finančních ukazatelů na základě teoretických poznatků. Výstupem mé práce je soubor doporučení na zlepšení hospodářské situace podniku v budoucích letech.

## **Abstract**

This master's thesis deals with evaluation of a financial situation of the company Slovácké strojírny, Etc. The goal of this thesis is to analyze current financial situation of the company and formulate suggestions for its improvement. First part of the work summarizes theoretical findings, based on them the practical part will be worked out. The company Slovácké strojírny, Etc. is introduced in the second part of the work. The third part of the work deals with calculation of financial ratios based on theoretical findings. The output of this work is a set of recommendations for improvement of company's economical situation.

## **Klíčová slova**

Finanční analýza, hodnocení finanční situace, účetní výkazy, horizontální a vertikální analýza, rozdílové ukazatele, podílové ukazatele, SWOT analýza, Altmanův index, rentabilita, likvidita, aktivita, zadluženost, produktivita, Spider analýza.

## **Key words**

Financial analysis, evaluation of financial situation, financial statements, horizontal and vertical analysis, differential ratios, relative ratios, Altman index, profitability, liquidity, activity, indebtedness, productivity, Spider analysis.

## **Bibliografická citace**

DIVOKÝ, T. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 105 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně pod vedením Ing. Ondřeje Žižlavského, Ph.D. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 2. ledna 2012

.....  
podpis

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za jeho odborné rady, metodické vedení a vstřícný přístup při vedení mé diplomové práce.

Mé poděkování patří také Ing. Vladislavu Ondrůškovi ze společnosti Slovácké strojírny, akciová společnost za poskytnutí praktických informací a cenných rad, které dopomohly ke zpracování mé diplomové práce.

# **OBSAH**

<b>ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
1.1 Základní charakteristika společnosti .....	13
1.1.1 Přestavení společnosti .....	14
1.1.2 Popis výrobního sortimentu .....	14
1.1.3 Obchodní aktivity .....	15
1.1.4 Historie společnosti .....	17
1.1.5 Organizační struktura společnosti .....	18
1.1.6 Personalistika .....	19
1.2 Analýza oborového okolí – Porterův model pěti konkurenčních sil .....	19
1.3 Rozbor „7S“ .....	21
1.4 SWOT analýza .....	23
1.5 Cíle diplomové práce .....	23
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>25</b>
2.1 Finanční analýza .....	25
2.1.1 Uživatelé finanční analýzy .....	25
2.1.2 Vstupy do finanční analýzy .....	28
2.2 Základní metody finanční analýzy .....	29
2.3 Metody elementární technické analýzy .....	30
2.3.1 Absolutní ukazatele .....	30
2.3.2 Rozdílové ukazatele .....	32
2.3.3 Poměrové ukazatele .....	33
2.3.4 Analýza soustav ukazatelů .....	41
2.4 Spider analýza .....	44



<b>3</b>	<b>HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE.....</b>	<b>47</b>
3.1	Analýza absolutních ukazatelů – Rozvaha.....	47
3.1.1	Horizontální analýza aktiv.....	47
3.1.2	Horizontální analýza pasiv .....	51
3.1.3	Vertikální analýza aktiv.....	55
3.1.4	Vertikální analýza pasiv .....	58
3.2	Analýza absolutních ukazatelů – Výkaz zisků a ztrát.....	60
3.2.1	Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát.....	60
3.2.2	Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát.....	64
3.3	Analýza rozdílových ukazatelů .....	68
3.3.1	Čistý pracovní kapitál.....	68
3.4	Analýza poměrových ukazatelů .....	69
3.4.1	Ukazatele likvidity.....	69
3.4.2	Ukazatele rentability.....	71
3.4.3	Ukazatele aktivity a produktivity práce.....	74
3.4.4	Ukazatele zadluženosti a produktivity práce.....	75
3.5	Analýza soustav ukazatelů .....	78
3.5.1	Výpočet Altmanova indexu.....	78
3.5.2	Výpočet indexu IN05 .....	79
3.5.3	Výpočet Kralickova Quick-testu .....	81
3.6	Porovnání SUB s konkurenčními podniky pomocí Spider analýzy .....	82
<b>4</b>	<b>VLASTÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ FINANČNÍ SITUACE.....</b>	<b>87</b>
4.1	Rentabilita .....	87
4.1.1	Výše hospodářského výsledku .....	87
4.1.2	Nadbytek stálých aktiv .....	89
4.2	Likvidita a aktivita .....	89

4.2.1	Řízení zásob.....	90
4.2.2	Řízení krátkodobých pohledávek .....	91
<b>ZÁVĚR.....</b>		<b>95</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>		<b>98</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>		<b>101</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>		<b>103</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>		<b>103</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>		<b>104</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>		<b>105</b>

# ÚVOD

Tématem mé diplomové práce je hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení. Toto téma je zajímavé také díky nedávné hospodářské situaci na trhu, tedy hospodářské krizi, neboť je možné sledovat její dopady na podnikovou sféru. Podniky se musí jednak potýkat s nepříznivou hospodářskou situací a také s vysokou konkurenční rivalitou. Je tedy nezbytná jak znalost okolí podniku, tak především detailní znalost vlastního podniku. Pouze za předpokladu, že je dobře známa situace vlastního podniku, je možné včas identifikovat příčiny úspěchu, či neúspěchu a včas podniknout potřebné kroky vedoucí k prosperitě, či nápravě současného stavu. K získání těchto informací lze využít finanční analýzy, která je informačním modelem funkčním pro podniky všech typů, velikostí a zaměření.

Finanční analýza je tedy účinným nástrojem, který podává informace o finančním zdraví podniku a dává tak vedení do rukou podklady pro jeho operativní a strategické řízení. Druhotný význam finanční analýzy je, že může sloužit jako zdroj informací pro ostatní subjekty jako jsou banky, věřitelé, obchodní partneři, atd. Jako podklady pro finanční analýzu slouží účetní výkazy, především rozvaha a výkaz zisků a ztrát, které jsou povinnou součástí účetní závěrky. Vypovídací schopnost samotných výkazů je ale nízká, proto jako takové jsou pro rozhodování nedostačující. Proto je nutné jednotlivá data obsažená v těchto výkazech navzájem poměřovat, získané výsledky porovnávat a také správně interpretovat.

Mnohdy je možné se setkat s mylnou domněnkou, že finanční analýza není potřebná, pokud je podnik prosperující a hospodaří s dostatečným ziskem. I v tomto případě může finanční situace napomoci k identifikaci oblastí, ve kterých je podnik excelentní, ve kterých má určité rezervy a ve kterých jsou jeho slabší místa. Na základě těchto informací může být vytvořena strategie, jejíž implementací dojde ke zlepšením, jejichž nutnost nemusí být na první pohled patrná, ale která mohou dopomoci podniku stát se efektivnějším a tím si zajistit lepší pozici v budoucích letech. V případě, že se

podnik dostane do určitých problémů, můžou pak mít rozhodnutí na základě těchto analýz klíčový význam.

Ve své diplomové práci provedu finanční analýzu společnosti Slovácké strojírny, akciová společnost, která se zabývá zejména strojírenskou výrobou a je jednou z nejvýznamnějších strojírenských firem na Zlínsku. Diplomová práce má několik částí, nejprve představím společnost Slovácké strojírny, akciová společnost (dále jen SUB), popíšu její historii, výrobní sortiment, personalistiku, provedu analýzu konkurenčního prostředí a SWOT analýzu silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. V první části také definuji cíle mé práce.

V druhé části uvedu teoretické poznatky, které jsem získal jednak během studia a jednak rešerší literatury.

Ve třetí části provedu vlastní finanční analýzu SUB za roky 2007 - 2010, tedy aplikuji teoretické poznatky z druhé části na konkrétní subjekt. Třetí část bude také obsahovat srovnání s několika velkými konkurenty. Poslední částí mé práce bude soubor návrhů a opatření, které bych SUB doporučil.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

V této kapitole nejprve představím podnik Slovácké strojírny, akciová společnost, uvedu základní údaje o společnosti, popíšu společnost, její přidružené provozovny a organizační složky. Stručně popíšu historii společnosti a její významné události. Budu se věnovat také výrobnímu sortimentu SUB, popíšu také činnost a sortiment jednotlivých provozoven. Dále znázorním a popíšu organizační strukturu společnosti.

Provedu analýzu oborového okolí SUB. Pro tuto analýzu zvolím Porterův model pěti konkurenčních sil, s jehož pomocí identifikuji jednotlivé aspekty konkurenčního prostředí v odvětví.

Analýzu vnitřního prostředí podniku provedu pomocí Analýzy „7S“ kritických faktorů úspěchu. Tato analýza identifikuje jednotlivé vnitřní faktory podmiňující úspěch podniku a to: strategie, struktura, systémy řízení, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti pomocí SWOT analýzy. Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vnitřní, příležitosti a hrozby jsou faktory vnější.

V poslední části této kapitoly definuji cíle, kterých bych chtěl při zpracování této práce dosáhnout.

## 1.1 Základní charakteristika společnosti

Obchodní firma:	Slovácké strojírny, akciová společnost
Sídlo:	Nivnická 1763, Uherský Brod, 688 01
Identifikační číslo:	00008702
Právní forma:	Akciová společnost
Datum zápis do OR:	31.12.1990
Akcie:	561 733 ks akcie ve jmenovité hodnotě 1000 Kč
Základní kapitál:	561 733 000 Kč

- Předmět podnikání:
- Strojírenská výroba
  - Elektrotechnika
  - Galvanické nanášení kovových povrchů
  - Slévárenství (18)

Logo společnosti:



Obrázek 1: Logo SUB (Zdroj: Interní materiály SUB)

### 1.1.1 Přestavení společnosti

Slovácké strojírny, akciová společnost patří k nejvýznamnějším průmyslovým společnostem ve Zlínském kraji. SUB mají více jak šedesát let dlouhou tradici strojírenské výroby. V současné době má společnost čtyři provozovny. Původní provozovnu v Uherském Brodě, kde sídlí organizační složka společnosti a závody 01 a 02. Provozovna v Zábřehu vznikla fúzí se společností NH Zábřeh a.s. v roce 2006. Provozovna v Postřelmově vznikla díky fúzi se společnostmi MEP Postřelmov, a.s., MEP slévárna, a.s. a MEP Galvanovna, a.s. v roce 2009. Poslední provozovna vznikla v Čelákovcích díky nákupu aktiv společnosti Tos, a.s. v insovenčním řízení a je označována jako závod 08.

### 1.1.2 Popis výrobního sortimentu

“Současný výrobní program navazuje na tradici výroby montážních a požárních plošin, lisů ke zpracování technické pryže, mostových jeřábů, jejich příslušenství a ocelových konstrukcí. „

K hlavním výrobním programům patří výroba a montáž mobilních drtičů kamene, výroba a montáž licích věží a dalších technologických celků pro ocelárny, nůžkových plošin, výroba a montáž strojů pro osazování desek tištěných spojů, hydraulických válců, ekologických kotlů na spalování dřeva, ocelových konstrukcí mobilních jeřábů a

silničních stavebních strojů a dalších strojírenských komponentů pro výrobu vysokozdvížných vozíků. Tradice ve výrobě ocelových konstrukcí přispívá k zájmu zahraničních odběratelů o výrobu a dodávky lehkých a středně těžkých svařenců včetně opracování. Největší ocelové konstrukce dosahují kusové hmotnosti 50 tun., (20)

V závodě 01 se vyrábí zejména ocelové konstrukce drtiče kamene a pracovní plošiny. V závodě 02 se vyrábí hlavně mostové jeřáby a jejich příslušenství, dále také žihací pece a lící věže.

Provozovna Postřelmov označovaná jako závod 07 vyrábí zejména rozvaděče nízkého napětí, odporové přístroje, stejnosměrné rychlovypínače, elektromagnety, trakční přístroje a elektrovýzbroj jeřábů. Provozovna Zábřeh (závod 09) se zabývá výrobou strojů pro výrobu tištěných spojů, dále také výrobou ocelových konstrukcí.

Závod 08 TOS Čelákovice vyrábí hlavně obráběcí stroje, například brusky (hrotové i bezhrotové), soustruhy (konvenční i numericky řízené), multifunkční obráběcí centra, ozubárenské stroje.

### 1.1.3 Obchodní aktivity

V posledních letech se na hospodaření na společnosti Slovácké strojírna, a.s. negativně projevilo pokračování světové hospodářské krize. Proto také nedošlo v posledním roce k plnému využití výrobních kapacit společnosti. Stejně jako v roce 2009, i v roce 2010 došlo k poklesu tržeb. Za rok 2010 bylo největšího obrátu dosaženo z prodeje rámců a nástaveb mobilních jeřábů, drtičů kamene. V tabulce 1 je uvedena struktura jednotlivých oborů výroby za rok 2010.

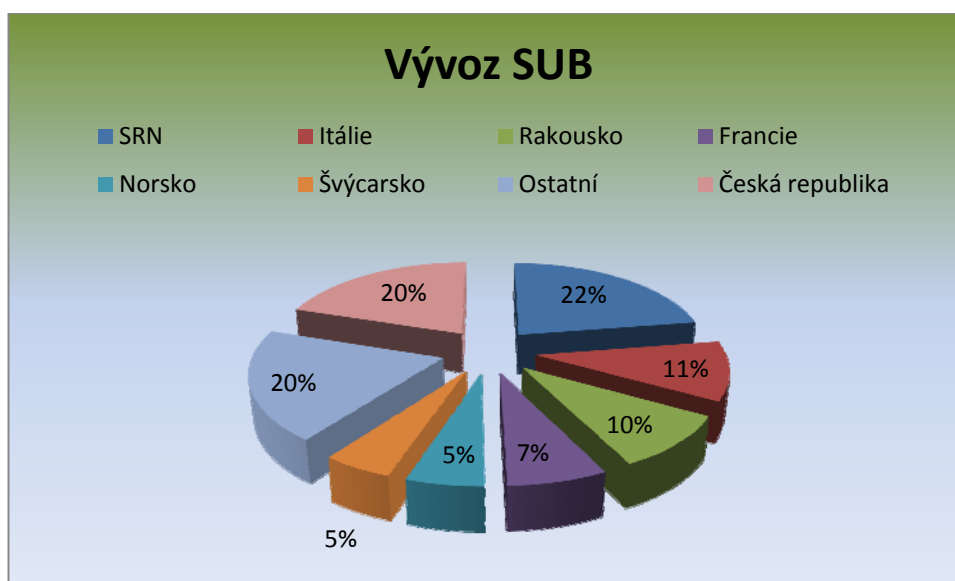
Tabulka 1: Struktura výrobního sortimentu SUB v roce 2010 (Zdroj: Interní materiály SUB)

pořadí	Výrobní obor	Objem v CZK	%
1.	Rozvaděče, skříně, plechové dílce	202 488 413	17,9%
2.	Průmyslové stroje a zařízení	126 407 976	11,2%
3.	Zařízení pro hutní a slévárenský průmysl	106 807 835	9,4%
4.	Odporové přístroje	102 179 253	9,0%
5.	Jeřáby na automobilovém podvozku	92 732 636	8,2%
6.	Odlitky	82 469 162	7,3%

Tabulka 1: Struktura výrobního sortimentu SUB v roce 2010 – pokračování (Zdroj: Interní materiály SUB)

7.	<b>Drtiče stavebního odpadu</b>	<b>77 945 755</b>	<b>6,9%</b>
8.	Magnety, ventily, spínače, elektro kabely	60 528 961	5,3%
9.	Lodní motory	52 223 057	4,6%
10.	Razicí štíty pro tunely	48 794 523	4,3%
11.	Kovové dílce, ocelové konstrukce	48 252 879	4,3%
12.	Vysokozdvížné vozíky a plošiny	39 839 685	3,5%
13.	Silniční dopravní technika	38 684 310	3,4%
14.	Jeřábové systémy	31 769 083	2,8%
15.	Jeřáby, hliníkárenské manipulátory,	19 100 752	1,7%
16.	Ostatní elektro a strojírenská výroba	1 292 887	0,1%
<b>celkem</b>		<b>1 131 507 187</b>	<b>100</b>

Slovácké strojírný, a.s. v současné době exportují asi 80 % své produkce. Nejvýznamnějšími destinacemi byly za rok 2010 Německo, Itálie a Rakousko. Exportní destinace jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf 1: Vývoz SUB (Zdroj: Interní materiály SUB)

Velkou hrozbou pro společnost představuje současná nejistota vývoje hospodaření u hlavních obchodních partnerů a tím i možné problémy s jejich platební schopností.



Proto musely být některé zakázky omezeny, pokud nebylo prokázáno krytí budoucích plateb.

#### **1.1.4 Historie společnosti**

**1951** - Zahájení výroby v SUB výrobou ocelových konstrukcí a elektrických mostových jeřábů typového provedení do 63 tun.

**1952** - Výroba strojů a zařízení sloužících pro geologický průzkum.

**1957** - Rozšíření podniku o vedlejší závod v Moravských Budějovicích.

**1958** - Přičlenění podniku k výrobně - hospodářské jednotce Uničovské strojírny.

**1960** - Rozšíření sortimentu výroby postupným zaváděním produkce speciálních jeřábů určených do provozů zabývajících se elektrolýzou hliníku v několika modifikacích a technologických zařízení pro chemický průmysl.

**1961** - Přičlenění podniku k výrobně - hospodářské jednotce Královopolská strojírna Brno.

**1964** - Začlenění podniku k trustu podniků Chepos. Došlo k zahájení výroby montážních plošin

**1968** - Zahájení výroby speciální techniky.

**1970** - Rozšíření výroby atypických, drapákových a speciálních jeřábů na přání zákazníka do nosnosti 150 t.

**1989** - Další rozšíření sortimentu o speciální elektrické mostové jeřáby vyšších nosností až 320 t. Ukončení výroby speciální techniky. Postupně byla zahájena výroba zametacích vozů, kontejnerů, nůžkových plošin a doplňkové výroby přesných ocelových konstrukcí. Došlo také k rozšíření sortimentu montážních plošin

**1990** - Vznik samostatné akciové společnosti se 100% účastí státu.

**1992** – Došlo k privatizaci SUB formou kupónové privatizace na základě schváleného privatizačního projektu.

**1998** - Získání certifikátu ISO 9001

**2000** - Kapitálový vstup do společnosti MEP Postřelmov, a. s. a její manažerské řízení

**2006** - Akvizice 100% společnosti NH Zábřeh a.s.

**2006** - Fúze se společností NH Zábřeh, a.s.

**2009** – SUB získaly environmentální certifikát ČSN EN ISO 14001:2005

**2009** -Fúze se společnostmi MEP Postřelmov, a.s., MEP slévárna, a.s. a MEP Galvanovna, a.s

**2011** – Nákup aktiv společnosti Tos, a.s. v insolvenčním řízení (19)

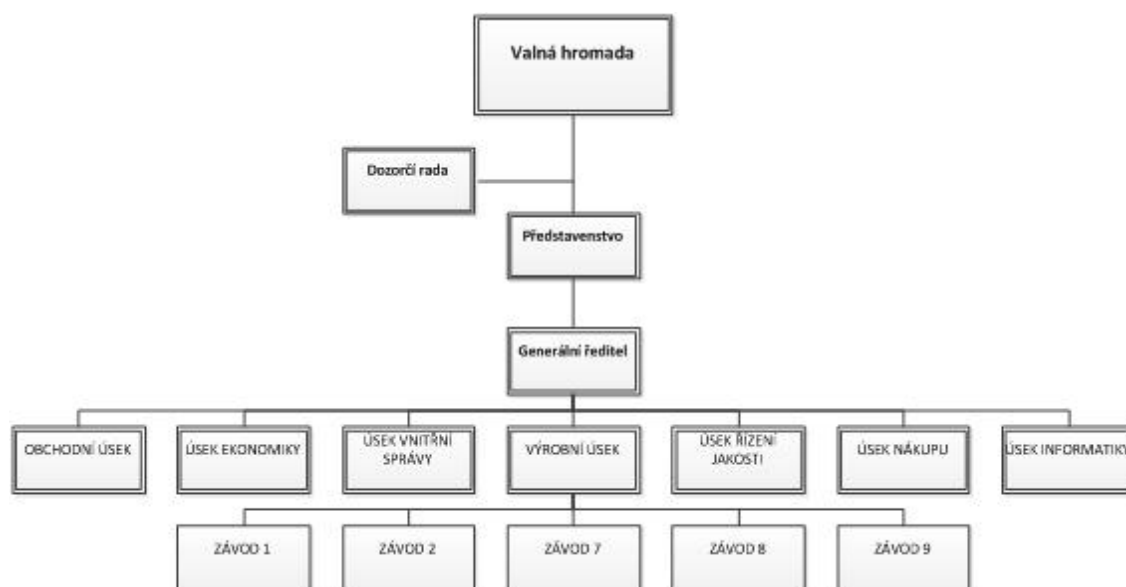
### 1.1.5 Organizační struktura společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, jakožto shromáždění všech akcionářů. Valná hromada rozhoduje například o změnách stanov, dále volí ostatní orgány společnosti a schvaluje rozdělení zisku a účetní závěrku.

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, jeho úkolem je operativní řízení podniku v době mezi valnými hromadami.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti, jejím úkolem je dohlížet na působnost představenstva a má také povoleno kontrolovat účetnictví.

SUB mají čtyři výrobní závody, Závod 1 a 2 v Uherském Brodě, Závod 7 v Postřelmově, závod 8 v Čelákovících a závod 9 v Zábřehu. Organizační složka SUB je rozdělena do sedmi dílčích úseků, tedy úsek obchodní, úsek ekonomiky, úsek vnitřní správy, výrobní úsek, úsek řízení jakosti, úsek nákupu a úsek informatiky. Organizační struktura SUB je zobrazena na obrázku 2.



### 1.1.6 Personalistika

Celkový počet zaměstnanců ke konci roku 2010 byl 953. Z tohoto počtu bylo 114 v provozovně Zábřeh a 403 zaměstnanců v provozovně Postřelmov. V tabulce 2 jsou uvedeny údaje o průměrném počtu pracovníků dle kategorie za sledovaná období.

Tabulka 2: Údaje o počtu pracovníků SUB (Zdroj: Interní materiály SUB)

Kategorie/rok	2007	2008	2009	2010
Výrobní dělníci	543	572	723	580
Režijní dělníci	166	151	138	151
THP	206	194	254	230
<b>Celkem</b>	<b>915</b>	<b>917</b>	<b>1115</b>	<b>961</b>

## 1.2 Analýza oborového okolí – Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je využíván ke sledování pěti konkurenčních faktorů, sledujících situaci v odvětví. Těmito faktory jsou vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, riziko vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalitu mezi stávajícími konkurenty. (23)

### *Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)*

Vyjednávací síla zákazníků společnosti Slovácké strojírny, a.s. není velká. Cena je totiž daná trhem, a díky širokému technologickému záběru mají Slovácké strojírny tu výhodu, že dokážou zajistit širokou škálu činností a poskytnout tak komplexní služby, bez nutnosti tyto činnosti poptávat jinde. Díky tomu nevnikají společnosti dodatečné náklady, což jí dává oproti ostatním společnostem jistou konkurenční výhodu.

Dalším faktorem je, že pokud jsou všechny činnosti zaštiťovány „pod jednou střechou“, dává to zákazníkovi určitý příslib, že produkt dostane za domluvenou cenu, v požadované kvalitě a v požadovaném termínu.

Proto je cena v naprosté většině případů zákazníkem akceptovaná.

### ***Vyjednávací síla dodavatelů***

Hlavním artiklem, který Slovácké strojírný nakupují je železo. Jelikož společnost má hustou síť dodavatelů, nejsou dodavatelé v pozici, kdy by mohli příliš diktovat cenu. Ta je spíše dána tržní cenou železa.

Nespornou výhodou pro Slovácké strojírný je, že mají velké skladové kapacity s poměrně nízkými náklady. Díky tomu můžou nakupovat ve velkých objemech, díky čemuž mají výhodnější dodací podmínky. Navíc v době, kdy je cena železa nižší si společnost může udělat větší zásobu.

### ***Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví***

Hrozba vstupu nových konkurentů je velmi nízká. Je to dáno faktem, že pro založení společnosti v tomto odvětví je potřeba značného kapitálu. Ten ale není jedinou bariérou vstupu do odvětví. Dalším faktorem je lidský faktor, tedy zkušenosti jak jednotlivých pracovníků na všech úrovních, ale i celkové know-how a schopnost tvořit jeden ucelený, fungující celek. Proto by potenciálnímu novému podniku trvalo delší dobu, než by získal potřebné zkušenosti, než by došlo k optimalizaci podnikových procesů, činností. Tím pádem by nový podnik vyráběl s většími náklady a nebyl by zákazníkovi schopen poskytnout výrobek, či službu v požadované ceně.

Proto si myslím, že pozice Slováckých strojíren nemůže být novými podniky vstupujícími do odvětví (pokud by se takové našly) nijak otřesena.

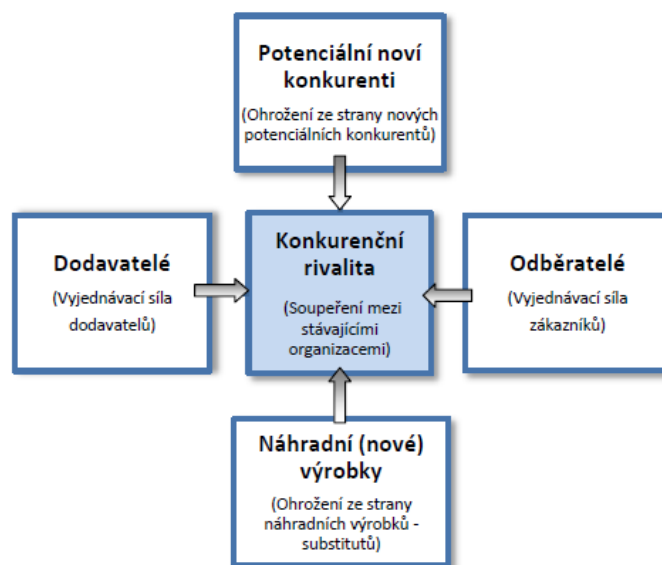
### ***Konkurenční rivalita v odvětví***

Konkurenční rivalita je sice poměrně vysoká, ale jedná se především o menší podniky. SUB mají výhodu, že jsou velkým podnikem, který má široký technologický záběr a tak zvládá široké spektrum činností uskutečnit ve vlastní režii, což jim dává velkou konkurenční výhodu. Také dlouholetá tradice strojírenské výroby je jakýmsi příslibem kvality.

### ***Hrozba substitučních výrobků***

Hrozba substitučních výrobků pro Slovácké strojírný není téměř žádná, jelikož naprostá většina výroby je výroba zakázková, tedy přesně podle zadání dodaného

zákazníkem. Zákazník tedy zadává výrobu produktu z důvodu, že alternativní produkt jednoduše neexistuje.



Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: (23))

### 1.3 Rozbor „7S“

Jedním z cílů strategické analýzy by mělo být určení rozhodujících faktorů úspěchu podniku při realizaci jeho strategie. Jako užitečný nástroj pro identifikaci těchto faktorů může být model „7S“. Model „7S“ je jedním z nástrojů analýzy vnitřního prostředí společnosti. Model zahrnuje sedm základních faktorů, které se navzájem podmiňují a jako celek rozhodují o tom, jak bude naplněna firemní strategie. Těmito faktory jsou: strategie, struktura, systémy řízení, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Klíčové faktory úspěchu každé společnosti je pak třeba hledat především v harmonickém souladu těchto faktorů. (21)

Klíčové faktory úspěchu SUB jsou popsány v tabulce 3.

Tabulka 3: Rozbor "7S " (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b><u>Strategy (strategie)</u></b>	<p>Obchodní strategie společnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• více zákazníků, více výrobků, více teritorií,</li> <li>• být nejlepší v technologii</li> <li>• vyrábět to, co jiní nedokážou</li> <li>• vyrábět za nižší náklady</li> <li>• excelentní servis</li> <li>• dodávat v požadovaném termínu, kvalitě a ceně</li> </ul>
<b><u>Structure (struktura)</u></b>	<p>Organizační struktura společnosti je postavena tak, že umožňuje efektivní fungování společnosti jako celku.</p>
<b><u>Systems (systémy řízení)</u></b>	<p>Podnik získal certifikáty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 9001 – certifikát řízení kvality</li> <li>• ČSN EN ISO 14001:2005 – environmentální certifikát</li> </ul>
<b><u>Style (styl řízení)</u></b>	<p>Demokratický styl řízení, forma dialogu „do určité míry“ v závislosti na postavení jednotlivých zaměstnanců.</p>
<b><u>Staff (spolupracovníci)</u></b>	<p>Zaměstnanci společnosti jsou tím, co tvoří hodnoty. Proto se Slovácké strojírný dbají na pečlivý výběr zaměstnanců, jejich zaškolení, vzdělávání, vytváření dobrých pracovních podmínek, sociálních programů, atd. Vychází se z předpokladu, že pouze spokojený zaměstnanec je ke svému zaměstnavateli loajální.</p>
<b><u>Skills (schopnosti)</u></b>	<p>Zaměstnanci jako takoví, jejich dovednosti a schopnosti celkově přispívají k podnikovému know – how. Slovácké strojírný se proto snaží vzdělávat zaměstnance na všech úrovních organizace a tím zvyšovat jejich kvalifikaci.</p>
<b><u>Shared values (sdílené hodnoty)</u></b>	<p>Společnost vyznává tyto hodnoty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prvotřídní kvalita</li> <li>• excelentní servis</li> <li>• včasnost dodávek, za domluvenou cenu</li> <li>• být nejlepší v technologii</li> </ul> <p>Společnost dbá na to, aby tyto hodnoty nebyly pouze psanou formulí, nebo snahou managementu, ale byly tlumočeny zaměstnancům ve všech úrovních organizace.</p>

## 1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z metod sloužících k hodnocení vnitřního i vnějšího prostředí společnosti pro účely budoucího strategického plánování, pomocí níž lze komplexně zhodnotit stav společnosti a to tak, že identifikuje silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threads). (22)

Tabulka 4: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky (Strngths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dlouholetá tradice</li><li>• Moderní technologie</li><li>• Široký technologický záběr</li><li>• Certifikace ISO9001:2008 a ISO 14001:2005.</li><li>• Stabilní finanční a ekonomická situace</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Závislost na kurzu Eura</li><li>• Slabá marketingová strategie</li><li>• Nedostatek kvalifikovaných pracovníků</li><li>• Nepřítomnost společnosti v měnové unii</li></ul>
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vstup na nové trhy</li><li>• Přebírání zákazníků konkurenci</li><li>• Akvizice dalších podniků</li><li>• Rozšíření portfolia výrobků a služeb</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ekonomická krize</li><li>• Nesolventnost odběratelů</li><li>• Kurzové ztráty</li><li>• Stárnutí zaměstnanců</li></ul>

## 1.5 Cíle diplomové práce

Hlavním cílem mé práce je zhodnotit finanční situaci společnosti SUB a vyslovit soubor doporučení pro její zlepšení. Budu postupovat logickém sledu jednotlivých kroků, vedoucích k hlavnímu cíli práce.

V první části jsem představil společnost Slovácké strojírny, a.s., provedl Porterovu analýzu konkurenčního prostředí společnosti, analýzu „7S“ kritických faktorů

úspěchu a pomocí SWOT analýzy jsem zhodnotil silné a slabé stránky společnosti a definoval možné příležitosti a hrozby.

Ve druhé části vymezím teoretická východiska práce. Cílem této kapitoly bude seznámit se a prostudovat teoretické podklady, na jejichž základě bude později zpracována praktická část práce.

Ve třetí části zhodnotím finanční situaci SUB. Pomocí horizontální analýzy určím vývoj jednotlivých položek účetních výkazů v čase a pomocí vertikální analýzy určím jejich strukturu. Provedu analýzu rozdílových ukazatelů, což do jisté míry vypoví i o likviditě podniku. Poté provedu analýzu poměrových ukazatelů, které zhodnotí stav podniku z hlediska likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Posledním krokem finanční analýzy bude výpočet soustav ukazatelů a to zejména Altamnova indexu a indexu důvěryhodnosti IN05.

Pro srovnatelnost výsledků finanční analýzy provedu také výpočet šestnácti ukazatelů Spider analýzy pro tři velké konkurenty SUB a porovnáám je s hodnotami finančních ukazatelů SUB. Provedu také meziroční srovnání SUB pomocí Spider analýzy.

Na základě všech předchozích kroků zhodnotím celkové finanční zdraví společnosti a vyslovím několik doporučení na jeho zlepšení.



## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

### **2.1 Finanční analýza**

V současné době, kdy dochází k neustálým změnám ekonomického prostředí a také dochází ke změnám ve podnicích, které se v tomto prostředí nacházejí. Na tyto změny je potřeba pružně reagovat. Samotné účetní výkazy nemají dostatečnou vypovídací schopnost a proto nemohou poskytovat detailní a úplný obraz o silných a slabých stránkách podniku, o nebezpečích, příležitostech a finančním zdraví, ani o celkové kvalitě hospodaření. K těmto účelům je využívána finanční analýza, jako formalizovaná metoda, která srovnává údaje mezi sebou navzájem, tímto získává vypovídací schopnost a může dojít k určitým závěrům o hospodaření a celkové finanční situaci podniku. Proto je finanční analýza jednou ze základních dovedností, jež dává relevantní informace nejen pro strategické i taktické rozhodování o investicích a financování, ale slouží také pro reporting vlastníkům, věřitelům a dalším zájemcům.

Před přijetím jakéhokoli investičního a finančního rozhodnutí podniku je nutné prověřit finanční zdraví podniku. Nejedná se pouze o analýzu současného stavu, ale hlavně o základní vývojové tendence v čase, stabilitu hodnot a porovnání s oborovými, či odvětvovými průměry, nebo přímo s konkurencí.

Existuje mnoho definic pojmu finanční analýza. Finanční analýzu lze chápat jako soubor činností, jejichž cílem je na základě dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech, zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. (3)

#### **2.1.1 Uživatelé finanční analýzy**

Informace, které vypovídají o finančním zdraví podniku, neslouží jenom managementu daného podniku, ale jsou předmětem zájmu mnoha dalších subjektů, které s podnikem nějakým způsobem souvisejí. Tyto subjekty – uživatele finanční analýzy lze vzhledem k podniku dělit na externí a interní. (3)

Mezi externí uživatele finanční analýzy patří:

- investoři,
- banky a ostatní věřitelé,
- stát a jeho orgány,
- obchodní partneři.

Mezi interní uživatele finanční analýzy patří:

- manažeři,
- zaměstnanci.

U subjektů jako investoři, či manažeři je důvod zájmu o finanční analýzu zřejmý, u ostatních (zaměstnanci, stát) jsou tyto důvody skrytější.

### ***Investoři***

Akcionáři a ostatní investoři jsou ti, kdo mají primární zájem o data vyplývající z finanční analýzy, a to ze dvou důvodů. Jednak potřebují dostatek relevantních informací sloužících k investičním rozhodnutím v daném podniku. Centrem jejich pozornosti je míra rizika a výnosu spojených s vloženým kapitálem.

Druhým důvodem je kontrola, jak podnik hospodaří s prostředky, které investoři do podniku již vložili. Tento aspekt kontroly je zvláště důležitý u akciových společností, neboť je zde separované vlastnictví od řízení, to znamená, že vlastníci (akcionáři) kontrolují, jak manažeři hospodaří. Předmětem jejich zájmu je finanční stabilita a likvidita podniku, disponibilní zisk, od něhož se v podstatě odvíjí výše jejich dividend a také jestli podnikatelské záměry manažerů korespondují s předpokladem rozvoje a trvání podniku.

### ***Banky a jiní věřitelé***

Věřitelé podniku používají finanční analýzu především k ověření finančního stavu svého současného, či potenciálního dlužníka. Na základě těchto informací věřitel rozhoduje o poskytnutí, či neposkytnutí úvěru, jeho výši a podmínkách jeho poskytnutí. Součástí úvěrových smluv s bankami bývá povinnost pravidelného reportingu o vývoji finanční situace podniku.

### ***Stát a jeho orgány***

Hlavním zájme státu je kontrolovat správnost vykázaných daní. Orgány státu využívají výstupy finančních analýz podniků pro nejrůznější statistické účely, ke kontrole podniků se státní majetkovou účastí, rozdělování finančních výpomocí (úvěry, dotace, subvence) a také k ověřování finančního stavu podniku, které se podílejí na veřejných zakázkách.

### ***Obchodní partneři***

Hlavním zájmem obchodních partnerů je schopnost podniku hradit splatné závazky, proto sledují především solventnost, likviditu a zadluženost podniku. Tyto ukazatele jsou však jen předmětem jejich krátkodobého zájmu. Z dlouhodobého hlediska je zajímavá především předpoklad dlouhodobé stability obchodních vztahů.

### ***Manažeři***

Manažeři užívají informací finanční analýzy pro operativní i strategické finanční řízení podniku. S ohledem na přístup k informacím mají manažeři ty nejlepší podmínky pro zpracování finanční analýzy, neboť disponují informacemi, které nejsou veřejně přístupné pro externí subjekty (investoři, banky). Znalost aktuální finanční situace podniku využívají manažeři ke své každodenní práci. Tímto způsobem můžou veškerou činnost podřizovat základnímu cíli podniku.

### ***Zaměstnanci***

Zájem zaměstnanců na prosperitě, hospodářské a finanční stabilitě podniku je přirozený. Dává jim to perspektivu zaměstnání, další možnosti v oblasti mzdové a sociální, popřípadě také další zaměstnanecké výhody.

Tento výčet uživatelů finanční analýzy není úplný. Je mnoho dalších subjektů, které se zajímají o výstupy finanční analýzy a to například: odbory, daňoví poradci, analytici, makléři, i široká veřejnost. (3)

### 2.1.2 Vstupy do finanční analýzy

Finanční analýza se zpracovává na základě vstupních dat. Je nutné zajistit, aby tato data byla komplexní, bezchybná a pořízená z důvěryhodného zdroje. Existují tři skupiny zdrojů, odkud je možné data o společnosti čerpat, a to jsou:

1. účetní data společnosti – čerpají z účetních výkazů, vnitropodnikového účetnictví a výročních zpráv.
2. ostatní data o společnosti – čerpají hlavně z předpovědí, směrnic a reportů vedoucích pracovníků.
3. externí data – čerpají ze statistik, odborné literatury, atd.

Hlavní zdrojem informací pro finanční analýzu je účetní závěrka. Ta je upravena zákonem č. 563/1991. Sb. o účetnictví a dále závaznou strukturou účetní osnovy a postupy účtování. Současné tendence vedoucí k harmonizaci účetnictví, což se po vstupu do Evropské Unie týká také České republiky, povede k dosažení vysokého stupně srovnatelnosti a transparentnosti účetních závěrek.

Účetní závěrku dělíme na řádnou, mimořádnou a mezitímní. Pro účely finanční analýzy je většinou využívána řádná účetní závěrka, a tu tvoří:

- rozvaha,
- výkaz zisků a ztrát,
- přehled o peněžních tocích.

Rozvaha a výkaz zisků a ztrát mají Ministerstvem financí pevně danou strukturu, což přináší výhodu, neboť tato struktura poskytuje možnost kvalitnějšího zpracování dat a tvorbu oborových analýz. (10)

#### ***Rozvaha***

Rozvaha poskytuje informace o struktuře majetku podniku. Je zde bilanční formou zachycen stav hmotného, nehmotného a finančního majetku (aktiv) a zdrojů jejich financování (pasiv), k určitému datu.

### ***Výkaz zisků a ztrát***

Výkaz zisků a ztrát je přehledem, v němž jsou zachyceny náklady, výnosy a výsledek hospodaření za dané období. Je zde také konkretizováno, jak se jednotlivé činnosti podílely na tvorbě výsledku hospodaření.

### ***Přehled o peněžních tocích (Cash flow)***

Jednou z novějších metod finanční analýzy je sledování finančních toků. Tato moderní metoda pochází z USA a k jejímu výraznějšímu rozšíření do ekonomik jiných zemí došlo v 70. letech minulého století. V České republice je tento výkaz označován jako výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků, nebo také jako výkaz cash flow.

Výkaz cash flow podává informace o průběhu peněžních prostředků a jiných peněžních ekvivalentů během účetního období. Peněžními prostředky se rozumí peníze v hotovosti, ceniny, peníze na běžném účtu (i záporný zůstatek) a peníze na cestě. Za peněžní ekvivalenty se považuje krátkodobý vysoce likvidní majetek, který je snadno směnitelný za peníze a nepředpokládají se u něj významné změny hodnoty v čase. (10)

## **2.2 Základní metody finanční analýzy**

Finanční analýza je metodou, která složí k hodnocení finančního hospodaření podniku. Získaná data jsou tříděna, poměřována mezi sebou navzájem a dochází ke kvantifikaci vztahů mezi nimi a analýze jejich vývoje, čímž se zvyšuje jejich vypovídací schopnost a tím také jejich informační hodnota. (11)

Rozlišují se dva přístupy k hodnocení finanční a ekonomické situace podniku:

- kvalitativní přístup, je založen na znalostech a zkušenostech odborníků, kteří vyhodnocují údaje z účetních výkazů na základě znalosti vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, bez použití algoritimizovaných postupů – fundamentální analýza;
- kvantitativní přístup, kdy jsou data zpracovávána na základě matematických, statistických a jiných algoritimizovaných metod – technická analýza. (6), (10)

V současné době je technická analýza nezbytným nástrojem finančního řízení podniků. Finanční analýza rozlišuje dvě základní skupiny metod:

1. Metody elementární technické analýzy, kde se využívá elementárních matematických operací, patří sem:
  - *Analýza absolutních ukazatelů* – horizontální a vertikální analýza;
  - *Analýza rozdílových ukazatelů* – analýza čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a peněžně-pohledávkového fondu;
  - *Analýza cash-flow*;
  - *Analýza poměrových ukazatelů* – ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a výnosnosti;
  - *Analýza soustav ukazatelů* – bonitní a bankrotní modely.
2. Vyšší metody technické analýzy, které jsou založeny na složitějších matematických postupech, patří sem:
  - *Matematicko-statistické metody* – korelační koeficienty, regresní analýza, analýza rozptylu, faktorová analýza, a jiné;
  - *Jiné metody* – fuzzy logika, expertní systémy a jiné.

## **2.3 Metody elementární technické analýzy**

Elementární metody technické analýzy jsou založeny na jednoduchých matematických výpočtech, využívajících elementární matematiku, čili pouze základní aritmetické operace. Mezi nejdůležitější metody elementární technické analýzy patří zejména následující.

### **2.3.1 Absolutní ukazatele**

K hodnocení finanční situace podniku je při analýze absolutních ukazatelů využíváno dat obsažených přímo v účetních výkazech. Z rozvahy jsou získávány

stavové veličiny k určitému datu, z výkazu zisků a ztrát a výkazu cash flow jsou získávány veličiny tokové.

### ***Horizontální analýza***

Cílem horizontální analýzy je sledování a kvantifikace intenzity změn jednotlivých položek a to jak absolutně (o kolik), tak i relativně (procentní změna). V praxi se nejčastěji používají data za několik let, jelikož meziroční srovnání má lepší vypovídací schopnost. (8)

Absolutní změna určité položky se spočítá podle vzorce:

Absolutní změna = hodnota položky (rok X) – hodnoty položky (rok X – 1)

Relativní změnu určité položky lze určit pomocí vzorce:

$$Rel. změna = \frac{hodnota\ položky\ (rok\ X) - hodnota\ položky\ (rok\ X - 1)}{hodnota\ položky\ (rok\ X - 1)} \times 100\%$$

### ***Vertikální analýza***

Při vertikální analýze jsou posuzovány jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tzv. struktura aktiva a pasiv podniku. Ze struktury aktiv a pasiv lze usuzovat o struktuře hospodářských prostředků a z jakých zdrojů byly tyto prostředky pořízeny.

Název vertikální analýza vznikl, jelikož při procentním vyjádření jednotlivých komponent postupují odshora dolů, ve sloupcích, a ne tedy napříč jednotlivými roky. T toho plyne nesporná výhoda vertikální analýzy, a to, že nezávisí na inflaci a může tedy poskytnout objektivní srovnání výsledků analýzy z různých let. (9)

Procentní podíl položky lze určit podle vzorce:

$$procentní\ podíl\ položky = \frac{hodnota\ položky}{společný\ jmenovatel} \times 100\%$$

### 2.3.2 Rozdílové ukazatele

Další důležitou skupinou ukazatelů pro rozbor účetních výkazů jsou tzv. rozdílové ukazatele. Používají se hlavně k analýze hospodaření podniku, s důrazem na likviditu. Jsou také hojně využívány v managementu oběžných aktiv. Pravděpodobně nejdůležitější z těchto ukazatelů je čistý pracovní kapitál. (12)

#### **Čistý pracovní kapitál (net working capital)**

Čistým pracovním kapitálem se rozumí rozdíl oběžných aktiv a úhrnu krátkodobých závazků. Existují dva pohledy na čistý pracovní kapitál. Pohled manažerský, podle něhož je cílem podniku disponovat co nejvyšším pracovním kapitálem, což mu umožní pokračovat v činnosti i v případě, že bude nucen dostát všem svým závazkům. Druhým pohledem je pohled vlastnický, kdy vlastníci chtějí, aby financování oběžného majetku probíhalo výhradně z krátkodobých zdrojů a ze zdrojů dlouhodobých byla financována pouze aktiva stálá. (9)

Z pohledu manažerského se tedy čistý pracovní kapitál určí podle vzorce:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Z pohledu vlastníka lze čistý pracovní kapitál určí pomocí vzorce:

$$\text{ČPK} = \text{dlouhodobá pasiva} - \text{stálá aktiva}$$

#### **Čisté pohotové prostředky**

Ukazatele čistých pohotových prostředků se používá pro zjišťování okamžité likvidity. Oceňovací techniky nemají na hodnotu tohoto ukazatele vliv, může být však značně ovlivněn přesunem plateb vzhledem k okamžiku, kdy je tento ukazatel počítán. Existují dva způsoby definice čistých pohotových prostředků. Přísnější definice představuje nejvyšší stupeň likvidity, což znamená, že do pohotových peněžních prostředků počítá pouze peníze na běžných účtech. Benevolentnější definice zahrnuje také vysoce likvidní peněžní ekvivalenty, jako šeky, směnky, krátkodobé vklady, a jiné.



Okamžitě splatné závazky jsou závazky splatné k aktuálnímu datu, či po splatnosti. (3), (5)

Čisté pohotové prostředky se určí pomocí vzorce:

$$\text{ČPP} = \text{pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

### **Čisté peněžně-pohledávkový finanční fond (čistý peněžní majetek)**

Představuje rozdíl mezi oběžnými aktivy, ze kterých jsou vyloučeny zásoby, a krátkodobými závazky. Jedná se o jakýsi přechod mezi předchozími dvěma ukazateli.

Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond se určí pomocí vzorce:

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{krátkodobé závazky}$$

### **2.3.3 Poměrové ukazatele**

Pomocí finančních poměrových ukazatelů je charakterizován vzájemný vztah mezi dvěma, nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Tyto ukazatele dokážou poskytnout nenákladný a rychlý přehled o situaci v dané podniku a všech složkách jeho výkonnosti. (9)

### **Ukazatele likvidity**

Tyto ukazatele vyjadřují schopnost podniku dostát svým závazkům. Tyto ukazatele jsou strukturovány jako podíl toho, čím je možno platit a toho, co je nutno zaplatit. Nevýhodou těchto ukazatelů je to, že hodnotí aktuální zůstatky oběžného majetku, a nerespektuje budoucí cash flow. Rozlišují se tři druhy likvidity. Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Tento ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti podniku. Doporučená hodnota je 1,5 a vyšší. Pohotová likvidita nepočítá se zásobami, které vylučuje z oběžných aktiv a ponechává pouze peněžní prostředky. Doporučená hodnota pohotové likvidity je vyšší než 1. Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost podnik hradit právě splatné závazky. V čitateli

jsou tedy peníze v hotovosti, na běžných účtech a jejich ekvivalenty. Doporučená hodnota tohoto ukazatele likvidity je alespoň 0,2. (9)

#### ***Likvidita běžná***

$$1. \text{ stupeň} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### ***Likvidita pohotová***

$$2. \text{ stupeň} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### ***Likvidita okamžitá (peněžní)***

$$3. \text{ stupeň} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### ***Pracovní kapitál na aktiva***

Tento ukazatel je vhodné použít při zpracování Spider analýzy. Vyjadřuje, jak podnik hospodaří se svým pracovním kapitálem. V závislosti na hodnotě tohoto ukazatele rozlišujeme tři strategie řízení pracovního kapitálu. Konzervativní strategie se vyznačuje hodnotami tohoto ukazatele většími než 0,3. Značí to vysokou hodnotu pracovního kapitálu, tedy značný rozdíl mezi krátkodobými aktivy a krátkodobými pasivy. Konzervativní strategie se vyznačuje vysokými náklady, ale tím pádem malou rizikovostí. Hodnoty v intervalu 0,1 až 0,3 značí průměrnou strategii řízení pracovního kapitálu. Pokud jsou hodnoty nižší než 0,1, jedná se o agresivní strategii, která je sice nejméně nákladná, zato ale nejvíce riziková. Pracovní kapitál na aktiva se spočítá pomocí vzorce: (7)

$$\text{Pracovní kapitál na aktiva} = \frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

### **Ukazatele rentability**

Tyto ukazatele se také často nazývají ukazatele ziskovosti, či výnosnosti. Podstatou těchto ukazatelů je vyjádření vztahu mezi ziskem z podnikatelské činnosti a výší zdrojů, které byly použity pro zajištění těchto zisků. Je to tedy vyjádření účinnosti, s jakou působí kapitál vložený do podniku, bez ohledu na jeho původ. (10)

#### ***Rentabilita vloženého kapitálu (return on investments – ROI)***

Ukazatel ROI je vyjádřením účinnosti, jakou působí celkový vložený kapitál na zisk, bez ohledu na zdroj jeho financování. Vyjadřuje v procentech, kolik zisku přinese jedna investovaná peněžní jednotka. Za dobrou hodnotu ROI se považuje hodnota nad 12%, hodnoty nad 15% se považují za velmi dobré. ROI lze určit podle vzorce:

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}} \times 100\%$$

Jelikož EBIT (Earnings Before Interest and Tax) je zisk před zdaněním a nákladovými úroky, je ukazatel ROI vhodný pro porovnání podniků, které jsou různě daňově, či úrokově zatíženy. (4)

#### ***Rentabilita vložených aktiv (return on assets – ROA)***

Ukazatel ROA určuje, s jakou efektivitou podnik hospodaří s vloženými aktivy. Jako u předchozího ukazatele, ani při výpočtu ROA se nebere ohled na zdroj financování. Ukazatel ROA se počítá podle vzorce:

$$ROA = \frac{EAT}{\text{celková aktiva}} \times 100\%$$

#### ***Rentabilita vlastního kapitálu (return on equity – ROE)***

Ukazatel ROE hodnotí míru výnosnosti investic vložených do podniku vlastníky. Vyjadřuje v procentech, kolik čistého zisku připadá na jednu peněžní jednotku

investovanou vlastníky. Tato hodnota by měla být vyšší, než míra výnosnosti bezrizikových cenných papírů, tedy asi 3-4%. Vzorec pro určení ROE zní: (4)

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \times 100\%$$

### ***Rentabilita tržeb (Return on sales – ROS)***

Vyjadřuje vztah zisku v poměru k tržbám. Je tedy jakýmsi ukazatelem schopnosti podniku prodat své výrobky. Tu může podnik částečně ovlivnit (marketing, cenová politika), ale jsou i faktory které neovlivní (cenová úroveň zemí, ve kterých prodává, místní legislativa). Za uspokojivou hodnotu ROS se považuje hodnota nad 10%, která by ale měla mít rostoucí tendenci. Rentabilitu tržeb lze určit pomocí vzorce: (10)

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \times 100\%$$

### **Ukazatele aktivity**

Tyto ukazatele měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud má podnik více aktiv, než je účelné, vznikají mu tím dodatečné nákladky. V případě jejich nedostatku musí podnik naopak obětovat některé potencionálně výhodné podnikatelské příležitosti a tím přichází i potencionální výnosy. Tyto ukazatele mají obvykle podobu vyjadřující vázanost kapitálu ve vybraných složkách aktiv, či pasiv. Nejvýznamnějšími ukazateli aktivity jsou následující. (11)

### ***Obrat celkových aktiv***

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik prostředků lze celkem za rok získat ze zdrojů, které má podnik k dispozici. Vyjadřuje tedy, kolikrát roční tržby převyšují celková aktiva podniku. Pokud je tento koeficient nízký, značí to nízkou aktivitu podniku. Optimální hodnota tohoto ukazatele je mezi 1,6 a 3.

Obrat celkových aktiv lze spočítat podle vzorce:

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

### ***Obrat stálých aktiv***

Tento ukazatel může být směrodatný pro rozhodování o využití výrobních kapacit, kdy za předpokladu jejich optimálního využití by měla hodnota korespondovat, nebo převyšovat oborový průměr. Pokud tomu tak je, může management zvažovat další investice do produkčního majetku. Za předpokladu nižších hodnot by měl usilovat o efektivnější využití stávajících výrobních kapacit. Obrat stálých aktiv lze určit podle vzorce: (12)

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

### ***Obrat zásob***

Tento ukazatel určuje, kolikrát za rok dojde k obměně zásob podniku, neboli kolikrát roční tržby převyšují průměrné zásoby. Vzhledem k různé délce životního cyklu různých komodit se za doporučenou hodnotu tohoto ukazatele bere oborový průměr. Obrat zásob se počítá pomocí vzorce: (12)

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

### ***Doba obratu zásob***

Je to průměrná doba (dny), po jakou každá položky leží na skladě, než dojde k její spotřebě, či prodeji. Tato doba by měla být co možná nejkratší. Dobu obratu zásob lze určit vzorcem: (12)

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}, \quad \text{přičemž } \text{denní tržby} = \frac{\text{tržby}}{360}$$

### ***Doba obratu pohledávek***

Tento ukazatel udává průměrný počet dnů, za který dojde k inkasu pohledávek. Pokud tato doba přesahuje dobu splatnosti faktur, značí to, že odběratelé podniku neplatí včas. Doba obratu pohledávek se spočítá podle vzorce: (2)

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{denní tržby}}$$

### ***Obrat pohledávek***

Je to alternativa doby obratu pohledávek, či doby splatnosti pohledávek. V případě hromadění splatných pohledávek by se totiž podnik mohl dostat do potíží. Je dobré, pokud je obrat pohledávek větší, než obrat závazků. Obrat pohledávek se vypočítá: (2)

$$\text{obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů}}$$

### ***Doba obratu závazků***

Tento ukazatel naopak udává, za jak dlouho podnik platí svým dodavatelům. Obecně je pro každý podnik lepší, když doba obratu závazku je delší než doba obratu pohledávek, v tomto případě totiž podnik čerpá provozní úvěr. V opačném případě podnik provozní úvěr poskytuje. Doba obratu závazků se spočítá podle vzorce: (2)

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů}}{\text{denní tržby}}$$

### ***Obrat závazků***

Tento ukazatel alternativa doby obratu závazků, je důležitý zejména pro potencionální věřitele. Udává schopnost podniku z vyprodukovaných tržeb hradit své závazky.

Obrat závazků se vypočítá: (7)

$$\text{obrat závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů}}$$

### **Ukazatele zadluženosti a produktivity práce**

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podniku, měří, v jakém rozsahu používá podnik ke svému financování dluhy. Růst zadluženost může zvýšit celkovou rentabilitu a tím i tržní hodnotu podniku, na druhou stranu se ale zvyšuje riziko finanční nestability. (9)

#### ***Celková zadluženost***

Tento ukazatel udává poměr finančních prostředků, jež do podniku přinesli věřitelé, tedy cizího kapitálu. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se odvíjí od oborového průměru, směrodatné může ale být i zlaté pravidlo financování „půl na půl“. Celková zadluženost se vypočítá pomocí vzorce: (2)

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

#### ***Koeficient samofinancování***

Je pouze opačnou hodnotou celkové zadluženosti, platí tedy vztah, že koeficient samofinancování se rovná 1 – celková zadluženost. Vyjadřuje, z jaké část finančních prostředků byla poskytnuta z vlastních zdrojů. Koeficient samofinancování se vypočítá: (2)

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

### ***Doba splácení dluhu***

Tento ukazatel udává, za kolik let by byl podnik schopen splatit své dluhy při současné výkonnosti. Hodnota tohoto ukazatele by měla v čase klesat. Doba kolem 3 let, či kratší je většinou známkou finančně zdravého podniku. Doba splácení dluhu se spočítá pomocí vzorce: (10)

$$\text{doba splácení dluhu} = \frac{\text{cizí kapitál} - \text{finanční majetek}}{\text{provozní cash flow}}$$

### ***Úrokové krytí***

Koeficient úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk větší než placené úroky. Při hodnotě 1 je celý zisk použit k úhradě úroků. Finančně zdravé podniky dosahují hodnot koeficientu úrokového krytí 3 až 6. Koeficient úrokového krytí se vypočítá: (10)

$$\text{koeficient úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

### ***Krytí stálých aktiv***

Tento ukazatel udává, jak jsou stálá aktiva kryta pomocí dlouhodobých zdrojů. Pomocí tohoto ukazatele je podchyceno tzv. zlaté pravidlo financování, podle kterého by dlouhodobá aktiva měla být financována dlouhodobými zdroji a krátkodobá aktiva zdroji krátkodobými. Optimální hodnota tohoto ukazatele je 1, při menších hodnotách je podnik nedostatečně kapitálově vybaven, při vyšších hodnotách je podnik překapitalizován. Krytí stálých aktiv se spočítá podle vzorce: (7)

$$\text{krytí stálých aktiv} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{stálá aktiva}}$$

### ***Produktivita práce***

Tento ukazatel vyjadřuje, jakým způsobem přispívají zaměstnanci k celkové produktivitě společnosti. Udává tedy výnos v přepočtu na pracovníka. Tento údaj bývá



využíván v případě Spider analýzy, ale je pouze orientační, neboť zahrnuje všechny pracovníky od managementu po uklízeče. Produktivita práce se vypočítá: (7)

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{výnosy}}{\text{počet pracovníků}}$$

#### **2.3.4 Analýza soustav ukazatelů**

Soustavy ukazatelů, jakožto uspořádané množiny ukazatelů, mají oproti jednotlivým ukazatelům mnohem vyšší vypovídací schopnost. Tyto tak zvané modely finanční analýzy dokážou souhrnně posoudit finanční situaci podniku. Hlavními typy soustav ukazatelů jsou:

- 1) *Hierarchicky uspořádané soustavy ukazatelů*, nebo také pyramidové struktury, kdy jsou na jednom grafu stručně a přehledně znázorněny charakteristické rysy podniku a vzájemné vztahy mezi likviditou, strukturou financování a rentabilitou podniku. (9)
- 2) *Účelově vybrané soustavy ukazatelů*, jejichž cílem je usnadnit vyslovení závěru o finanční stabilitě, či nestabilitě na základě finálního koeficientu přiřazeného dané společnosti. Tyto soustavy se pak podle účelu dělí na bonitní a bankrotní modely. (10)

#### **Bonitní modely**

Jejich cílem je pomocí jednoho syntetického ukazatele vyjádřit finanční situaci firmy. Z časového hlediska se jedná o retrospektivní analýzy, tedy „ex post“. Tato analýza vede k poznání příčin vzniku současné situace podniku. Mezi tyto modely patří Kralickův quicktest, Tamariho model, a jiné. (10)

#### ***Kralickův Quick-test***

Jedná se o jednoduchý a rychlý způsob hodnocení finanční situace podniku, kdy hodnocení probíhá na základě ukazatelů 4 základních oblastí analýzy a to: stabilita, rentabilita, likvidita a hospodářský výsledek (soustava čtyř rovnic R).

Jednotlivé vzorce pro výpočet Quick-testu jsou:

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$R2 = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty v bankách}}{\text{provozní cash flow}}$$

$$R3 = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}}$$

$$R4 = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{tržby}}$$

Intervaly hodnot jednotlivých ukazatelů jsou obodovány dle následující tabulky:

Tabulka 5: Intervaly hodnot Králíckova Quick-testu (Zdroj: (10))

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
<b>R1</b>	<0	0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	>0,3
<b>R2</b>	<3	3 – 5	5 – 12	12 – 30	>30
<b>R3</b>	<0	0 – 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	>0,15
<b>R4</b>	<0	0 – 0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	>0,1

Formulace závěrů probíhá tak, že se nejprve zhodnotí finanční stabilita podniku. Ta se vypočítá jako průměr bodových ekvivalentů ukazatelů R1 a R2. Bodové hodnocení výnosové situace se získá jako průměr bodových ekvivalentů ukazatelů R3 a R4. Bodové hodnocení celkové finanční situace podniku se spočítá jako průměr bodových ekvivalentů všech čtyř ukazatelů (R1 – R4).

Za finančně zdravý podnik se považuje podnik s bodovým hodnocením 3 a více, interval od 1 do 3 představuje šedou zónu, kdy se podnik pravděpodobně potýká s určitými problémy. Hodnota 1 a nižší značí vážné finanční problémy. (1), [10]

### **Bankrotní modely**

Bankrotní modely představují jakýsi systém pro včasné varování, že finanční zdraví podniku je nějakým způsobem ohroženo. Tato analýza „ex ante“ má za úkol předvídat vývoj finanční situace podniku v příštích letech a včas odhalit ohrožení finančního zdraví, vážné ekonomické problémy, či dokonce bankrot podniku. Tyto modely vycházejí z předpokladu, že v podniku dochází již několik let pře úpadkem k jistým anomáliím, které budoucí problémy signalizují. (např.: nedostatečná běžná

likvidita, nízká rentabilita celkového kapitálu, a jiné). Mezi tyto modely patří například Altmanův index, Index důvěryhodnosti apod. [10]

#### *Altmanův index (Z-skóre)*

Altmanův index byl vytvořen profesorem E.I.Altmantem, který analyzoval velké množství amerických podniků. Altmanův index zahrnuje všechny podstatné složky, které vypovídají o finančním zdraví podniku, a to likviditu, zadluženost a strukturu kapitálu. Jeho cílem je odlišit finančně zdravé podniky, od těch, kterým bezprostředně hrozí úpadek, či bankrot. Hodnota Altmanova indexu může nabývat od -4 do 8, přičemž za finančně silný se považuje podnik s hodnotou vyšší než 2,9. Podniky, které hodnotou Altmanova indexu spadají do intervalu 1,2 až 2,9 jsou v tzv. šedé zóně, kdy se dají předpokládat určité problémy. Pokud je hodnota Altmanova indexu nižší než 1,2, podniku bezprostředně hrozí bankrot. Altmanův index se spočítá podle vzorce: [10]

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,998X_5$$

$$X_1 = \frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$X_2 = \frac{\text{nerozdělený výsledek hospodaření}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$X_3 = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}}$$

$$X_4 = \frac{\text{účetní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$X_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

#### *Index důvěryhodnosti IN*

Tento index byl sestaven manžely Neumaierovými s cílem hodnocení finanční výkonnosti českých podniků v českém ekonomickém prostředí. Poslední modifikací tohoto indexu je index IN05, který zohledňuje také tvorbu ekonomické přidané hodnoty. Uspokojivou finanční situaci podniku značí hodnota indexu IN05 větší než 1,6, pokud je hodnota tohoto indexu menší než 0,9 hrozí podniku vážné finanční problémy. Pokud je hodnota indexu IN05 mezi těmito dvěma hodnotami, podnik spadá do tzv. šedé zóny nevyhraněných výsledů.

Index IN05 se vypočítá: [11]

$$IN05 = 0,717X1 + 0,847X2 + 3,107X3 + 0,42X4 + 0,998X5$$

$$X1 = \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$X2 = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

$$X3 = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}}$$

$$X4 = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$X5 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

## 2.4 Spider analýza

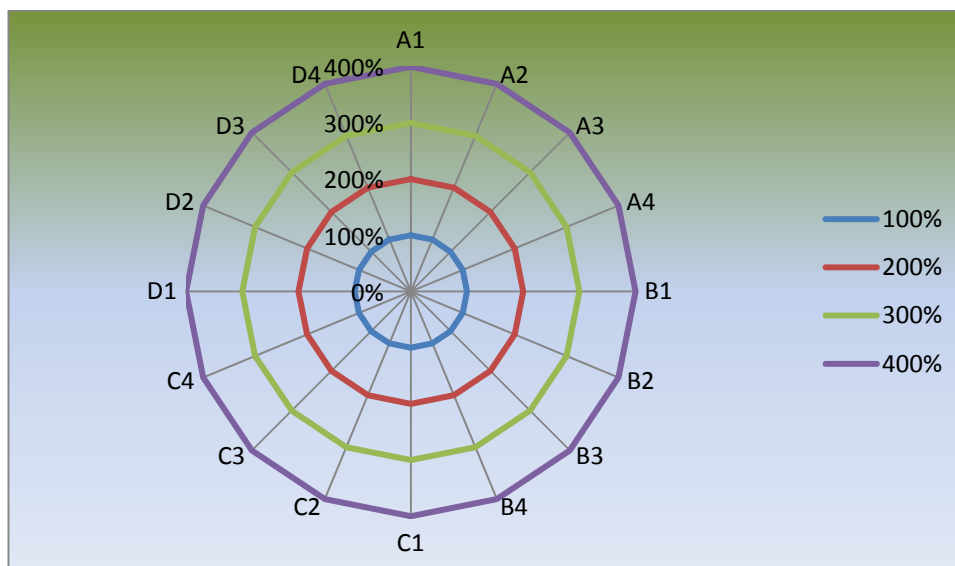
Další z mnoha metod finanční analýzy je Spider analýza. Tato metoda je založena na analýze poměrových ukazatelů, které ale samostatně mají malou vypovídací hodnotu. Vypočítané hodnoty jsou převedeny na paprskový graf, což umožní prezentaci vypočítaných hodnot. Další výhodou tohoto zobrazení je, že na základě výsledného grafu se okamžitě získá komplexní přehled o finanční situaci podniku a jeho silných a slabých stránkách (z finančního hlediska). Při použití Spider analýzy je však nezbytné brát v úvahu pouze podniky ze stejného oboru, jelikož v každém oboru typické intervaly počítaných hodnot a proto srovnání podniků z různých oborů by bylo neadekvátní.

Paprskový graf se skládá z různého počtu paprsků podle toho, které ukazatele budou do této analýzy zahrnuty. Obvyklý počet ukazatelů je šestnáct, graf se skládá ze čtyř ukazatelů rentability, čtyř ukazatelů aktivity, čtyř ukazatelů zadluženosti a produktivity práce a čtyř ukazatelů likvidity. Každý z ukazatelů je zachycen na jednom paprsku, hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou spojeny, což dotváří výslednou podobu grafu. Vypovídací schopnost je zabezpečena tím, že se srovná několik hodnot.[14]

Ve své práci budu dělat meziroční srovnání hodnot za roky 2009 a 2010 a také porovnání hodnot analyzovaného podniku s hodnotami konkurenčních podniků. Tuto hodnotu získám jako medián hodnot ostatních analyzovaných podniků, neboť obyčejný aritmetický průměr obsahuje i extrémní hodnoty. Abych zaručil stejné měřítko pro

všechny hodnoty, převedu všechny vypočítané veličiny na procenta, čímž bude zaručena jejich srovnatelnost. Při meziročním srovnání budu vycházet z roku 2009, který pro mě bude 100%, hodnoty z roku 2010 pak budou procentní podílem na roce 2009. Podobně budu postupovat i při srovnání s oborovým průměrem, kdy oborový průměr bude představovat 100% a hodnoty analyzovaného podniku budou procentním podílem hodnot oborového průměru.

Jelikož finanční zdraví podniku je tím lepší, čím je větší plocha grafu, je nutné, aby i pro jednotlivé ukazatele platilo, čím vyšší hodnota tím lépe. To ale neplatí pro všechny ukazatele, proto bude v některých případech počítat s jejich převrácenými hodnotami. [13]



Graf 2: Ukázka Spider grafu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Všechny použité ukazatele lze rozdělit do čtyř kvadrantů dle souboru použitých ukazatelů. Tyto kvadranty jsou znázorněny v tabulce 6.

Tabulka 6: Ukazatele spider analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>A – Ukazatele rentability</b>		<b>B – Ukazatele likvidity</b>	
A1	Rentabilita vlastního kapitálu	B1	Běžná likvidita
A2	Rentabilita aktiv	B2	Pohotová likvidita
A3	Rentabilita tržeb	B3	Peněžní likvidita
A4	Rentabilita investovaného kapitálu	B4	Pracovní kapitál na aktiva
<b>C – Ukazatele zadluženosti a produktivity</b>		<b>D – Ukazatele aktivity</b>	
C1	Úrokové krytí	D1	Obrat celkových aktiv
C2	Krytí rizika (1/celková zadluženost)	D2	Obrat krátkodobých závazků
C3	Krytí stálých aktiv	D3	Obrat pohledávek
C4	Produktivita z přidané hodnoty	D4	Obrat zásob

### 3 HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE

V této kapitole zhodnotím finanční situaci SUB pomocí ukazatelů finanční analýzy, které byly teoreticky vymezeny v předchozí kapitole. Budu vycházet z finančních výkazů společnosti SUB a z dat, která mi byla ze společnosti poskytnuta.

#### 3.1 Analýza absolutních ukazatelů – Rozvaha

##### 3.1.1 Horizontální analýza aktiv

Celková aktiva v roce 2007 činila 1 337 072 000 Kč. Jak je patrné z tabulky 7, celková aktiva vzrostla v roce 2008 o 281 605 tis. Kč, což představuje vzrůst o 21,1%. Na této skutečnosti se nejvíce podílela změna dlouhodobého majetku. V roce 2009 došlo k poklesu celkových aktiv o 61 008 tis. Kč (3,8%), což bylo zejména způsobeno snížením hodnoty oběžných aktiv. V roce 2010 došlo pak k dalšímu poklesu celkových aktiv a to o 101 567 tis. Kč, což představuje pokles o 6,5%. Hodnota dlouhodobého majetku se sice zvýšila, za snížení celkové hodnoty pasiv ale mohlo především značné snížení hodnoty oběžného majetku. Obecně platí, že hodnota oběžného majetku je vázána na objem výroby.

**Dlouhodobý majetek** má ve sledovaném období kolísavý vývoj. Dlouhodobý nehmotný majetek neměl na změny hodnoty dlouhodobého majetku ve sledovaném období téměř žádný vliv, protože je pouze zlomkem jeho hodnoty.

**Dlouhodobý hmotný majetek** vzrostl v roce 2008 oproti roku 2007 o 42,3 mil. Kč, což odpovídá nárůstu o 7%, k čemuž nejvíce přispělo pořízení a rekonstrukce nemovitostí v celkové hodnotě 36,8 mil. Kč. Došlo také k modernizaci strojního parku v celkové hodnotě 62,5 mil. Kč, z toho 33,6 mil Kč bylo hrazeno z vlastních zdrojů

(zbytek byl pořízen na leasing, tudíž není evidován jako dlouhodobý majetek). Součet odpisů a ZC prodaného DHM byl 68,0 mil. Kč.

Tabulka 7: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka aktiv	Změna 2007 - 2008		Změna 2008 - 2009		Změna 2009 - 2010	
	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>281 605</b>	<b>21%</b>	<b>-61 008</b>	<b>-4%</b>	<b>-101 567</b>	<b>-7%</b>
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>277 440</b>	<b>47%</b>	<b>-3 243</b>	<b>0%</b>	<b>36 724</b>	<b>4%</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>-2 037</b>	<b>-50%</b>	<b>325</b>	<b>16%</b>	<b>378</b>	<b>16%</b>
Software	-2 037	-50%	325	16%	-229	-10%
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>42 297</b>	<b>7%</b>	<b>234 703</b>	<b>37%</b>	<b>36 346</b>	<b>4%</b>
Pozemky	5 166	14%	12 625	30%	-981	-2%
Stavby	20 858	5%	162 123	39%	-4 505	-1%
Samostatné mov. věci a soubory mov. věcí	-201	0%	61 527	49%	-15 510	-8%
Nedokončený DHM	5 662	32%	8 521	37%	60 198	189%
Poskytnuté zálohy na DHM	10 792	180%	-10 092	-60%	-2 856	-43%
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>237 180</b>	<b>4687%</b>	<b>-238 271</b>	<b>-98%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
Podíly v ovládaných a řízených osobách	237 170	8040%	-237 271	-99%	0	0%
Podíly v úč. jed. pod pod.vlivem	0	0%	-1 000	-100%	0	X
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>9 689</b>	<b>1%</b>	<b>-62 235</b>	<b>-9%</b>	<b>-133 056</b>	<b>-20%</b>
<b>Zásoby</b>	<b>-31 606</b>	<b>-10%</b>	<b>-13 904</b>	<b>-5%</b>	<b>5 388</b>	<b>2%</b>
Materiál	-57 176	-44%	8 443	12%	11 693	14%
Nedokončená výroba a polotovary	10 011	8%	-28 676	-21%	21 115	20%
Výrobky	15 358	27%	6 446	9%	-27 390	-35%
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>-33 625</b>	<b>-79%</b>	<b>-6 107</b>	<b>-70%</b>	<b>-198</b>	<b>-8%</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	1 630	24%	-6 162	-73%	-332	-14%
Jiné pohledávky	-35 242	-100%	0	X	0	X
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>86 042</b>	<b>25%</b>	<b>-94 060</b>	<b>-22%</b>	<b>-107 174</b>	<b>-32%</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	69 623	29%	-34 939	-11%	-78 122	-28%
Stát - daňové pohledávky	6 066	19%	-15 086	-39%	-7 353	-32%
Ostatní poskytnuté zálohy	3 943	55%	-3 705	-33%	-736	-10%
Dohadné účty aktivní	-1 454	-57%	-342	-31%	2 419	321%
Jiné pohledávky	7 864	14%	-39 988	-61%	-23 382	-91%
<b>Finanční majetek</b>	<b>-11 122</b>	<b>-44%</b>	<b>51 836</b>	<b>361%</b>	<b>-31 072</b>	<b>-47%</b>
Peníze	688	78%	807	51%	686	29%
Účty v bankách	-3 581	-22%	51 029	399%	-31 758	-50%
Krátkodobé C a podíly	-8 229	-100%	0	X	0	X
<b>OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv</b>	<b>-5 524</b>	<b>-29%</b>	<b>4 470</b>	<b>33%</b>	<b>-5 235</b>	<b>-29%</b>
Časové rozlišení	-5 524	-29%	4 470	33%	-5 235	-29%
Náklady příštích období	-5 524	-29%	4 470	33%	-5 235	-29%

V roce 2009 zaznamenal dlouhodobý hmotný majetek významný nárůst, a to o 234,7 mil. Kč, tj. 37%. K tomuto nárůstu přispělo několik faktorů. Společnost nakoupila



stroje v celkové hodnotě 34,7 mil. Kč, pořídila a rekonstruovala nemovitosti v celkové hodnotě 26,6 mil. Kč. Hlavním faktorem nárůstu hodnoty dlouhodobého hmotného majetku byla ale fúze Slováckých strojiren, a.s. se společnostmi MEP Postřelmov, a.s., MEP slévárna, a.s. a MEP Galvanovna, a.s., ke které došlo k 1.1.2009.

V roce 2010 došlo k nárůstu dlouhodobého hmotného majetku jen nepatrně, a to o 36,7 mil. Kč, což představuje nárůst o 4%. V tomto roce došlo k nákupu strojů v celkové hodnotě 32,2 mil. Kč, byly také přikoupeny a rekonstruovány budovy v celkové hodnotě 74 mil. Kč.

**Dlouhodobý finanční majetek** zaznamenal ve sledovaném období také velké změny. V roce 2008 došlo k nárůstu dlouhodobého finančního majetku o 237,1 mil. Kč, což zvýšilo hodnotu DFM více než čtyřicetkrát. Tato změna byla způsobena hlavně změnou položky „podíly v ovládaných a řízených osobách“. V roce 2008 totiž Slovácké strojírny koupily 100% podílu ve společnosti MEP Postřelmov, a.s., MEP slévárna, a.s. a MEP Galvanovna, a.s.

K 1.1.2009 došlo k fúzi společností Slovácké strojírny, a.s. a společností MEP Postřelmov, a.s., MEP slévárna, a.s. a MEP Galvanovna, a.s. Díky tomu došlo k opětovnému poklesu dlouhodobého finančního majetku na původní úroveň. V roce 2010 nedošlo k žádným výrazným změnám dlouhodobého finančního majetku.

**Oběžná aktiva** zaznamenala v roce 2008 mírný nárůst o 9,6 mil. Kč (1%), v letech 2009 však jejich hodnota poklesla o celých 62,2 mil. Kč (9%), v roce 2010 došlo k dalšímu poklesu o 133 mil. Kč, což představuje pokles o 20%.

**Zásoby** - Obecně platí, že zásoby mají vazbu na objem produkce, čím větší je objem výkonů, tím větší musí být i zásoby, a to jak materiálu, nedokončené výroby tak i hotových výrobků. V roce 2008 poklesly o 31,6 mil. Kč (10%), a to přes nárůst objemu výroby. Bylo to dané prudkým zvýšením ceny železa, a tedy snahou SUB vyčerpat stávající zásoby materiálu. Zásoby nedokončených a hotových výrobků ale v roce 2008 rostly.

V roce 2009 došlo k dalšímu poklesu zásob o 13,9 mil. Kč. V roce 2009 byl ale pokles zásob neúměrný poklesu výkonů, které značně poklesly díky celosvětové hospodářské krizi. SUB totiž získaly část zásob díky fúzi se společnostmi MEP

Postřelmov, a.s., MEP slévárna, a.s. a MEP Galvanovna, a.s. Dalším faktorem, který zmírnil pokles zásob v roce 2009 bylo, že SUB si díky dostatku finančních prostředků mohly dovolit zkupovat zásoby, které menší podniky postižené ekonomickou krizí byly nuceny prodávat pod cenou. V roce 2010 došlo k navýšení hodnoty zásob o 5,3 mil. Kč, což představuje 2%.

**Dlouhodobé pohledávky** vykazovaly až na rok 2007 v celku stabilní hodnoty, v roce 2007 byla hodnota dlouhodobých pohledávek 42,3 mil. Kč, z čehož 35,2 mil. Kč představovala položka jiné pohledávky, zbytek tvořily pohledávky z obchodních vztahů. V roce 2008 došlo k zániku této pohledávky, dále tedy dlouhodobé pohledávky tvořily zejména pohledávky z obchodních vztahů. Ty činily v roce 2007 6,8 mil. Kč, v roce 2008 vzrostly o 1,6 mil. Kč, v roce 2009 zaznamenaly výrazný pokles o 6,1 mil. Kč, což představuje 73%. V roce 2010 došlo k dalšímu mírnému poklesu o 300 tis. Kč.

Pokles objemu pohledávek je jistě pozitivním trendem, neboť podnik tak bude mít více volných finančních prostředků. Je ale potřeba si uvědomit, že tato pohledávka nemusí nutně zaniknout, tedy být zaplacená, ale pokud se dostane splatností do jednoho roku, dojde pouze k jejímu přearažení do pohledávek krátkodobých.

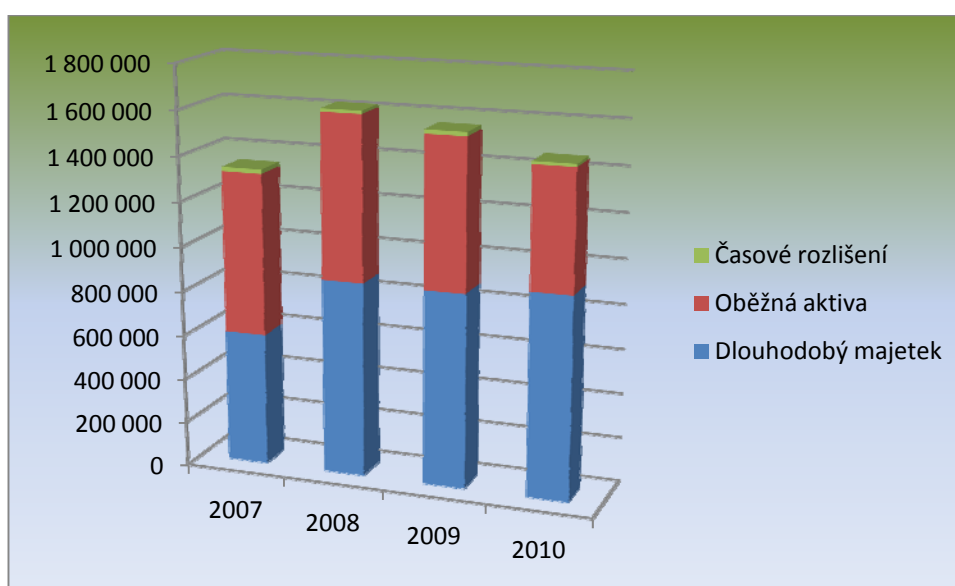
**Krátkodobé pohledávky** měly ve sledovaném období s výjimkou roku 2008 klesající trend. V roce 2007 byla hodnota krátkodobých pohledávek 341 mil. Kč, v roce 2008 došlo k jejímu navýšení o 25%, tedy 86 mil. Kč. To bylo dáno zejména meziročním objemu výroby, neboť na meziročním nárůstu krátkodobých pohledávek měly největší zásluhu pohledávky z obchodního styku (69,6 mil. Kč). V roce 2009 a 2010 došlo k výraznému poklesu pohledávek z obchodního styku, což bylo dáno především velkým poklesem objemu výroby.

Změny v pohledávkách mohly být způsobeny také tím, že pokud položka dlouhodobých pohledávek dospěje do doby splatnosti kratší než jeden rok, je automaticky přearažena do pohledávek krátkodobých.

**Krátkodobý finanční majetek** měl ve sledovaném období kolísavý vývoj. V roce 2007 byla jeho hodnota 25,5 mil. Kč v roce 2008 došlo k jeho poklesu o 11,3 mil. Kč (44%), k čemuž nejvíce přispělo prodej krátkodobých cenných papírů v celkové hodnotě 8,2 mil. Kč. V roce 2009 došlo k nárůstu finančního majetku o 52 mil. Kč, na čemž se téměř výhradně podílel nárůst peněz na účtech v bankách. Tento nárůst byl

způsoben blokáci finančních prostředků ve prospěch potenciální ztráty z přecenění finančních derivátů, tedy zadržení nechtěné. V roce 2010 došlo tedy k opětovnému poklesu finančního majetku o 31 mil. Kč.

**Časové rozlišení** vykazuje v roce 2007 19,2 mil. Kč, v roce 2008 snížení o 5,5 mil. Kč, v roce 2009 opětovné zvýšení o 4,4 mil. Kč a v roce 2010 snížení o 5,2 mil. Kč. Jedná se tedy o rozlišení nákladů do budoucích období, tedy k situacím kdy náklady fyzicky vznikají v jiném období, než je o nich účtováno. Jedná se například o leasing a pojištění.



Graf 3: Vývoj aktiv v letech 2007 – 2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.2 Horizontální analýza pasiv

Stejně jako celková aktiva, také celková pasiva zaznamenala v roce 2008 nárůst o 281 mil. Kč, který byl způsoben zejména nákupem 100% obchodního podílu ve společnostech MEP Postřelmov, a.s., MEP slévárna, a.s. a MEP Galvanovna, a.s. V roce 2009 poklesla hodnota pasiv o 61 mil. Kč, v roce 2010 pak o dalších 101,7 mil. Kč. Nejdůležitější změny ve struktuře pasiv jsou shrnuty v tabulce 8.

Tabulka 8: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka pasiv	Změna 2007 - 2008		Změna 2008 - 2009		Změna 2009 - 2010	
	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>281 595</b>	<b>21%</b>	<b>-60 998</b>	<b>-4%</b>	<b>-101 795</b>	<b>-7%</b>
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>-177 413</b>	<b>-27%</b>	<b>247 215</b>	<b>52%</b>	<b>234 643</b>	<b>33%</b>
Základní kapitál	0	0%	0	0%	0	0%
Kapitálové fondy	460	X	-460	-100%	0	X
Emisní ážio	0	X	0	X	0	X
Ostatní kapitálové fondy	460	X	-460	-100%	0	X
<b>Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>483</b>	<b>2%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>5 660</b>	<b>18%</b>
Zákonný rezervní fond	483	2%	0	0%	5 660	18%
Statutární a ostatní fondy	0	X	0	X	0	X
<b>VH minulých let</b>	<b>9 169</b>	<b>19%</b>	<b>-43 395</b>	<b>-74%</b>	<b>107 537</b>	<b>714%</b>
Nerozdělený zisk minulých let	9 169	19%	-43 395	-74%	107 537	714%
VH běžného účetního období (+/-)	-187 525	-1943%	291 070	-164%	121 446	107%
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>459 008</b>	<b>67%</b>	<b>-308 213</b>	<b>-27%</b>	<b>-336 438</b>	<b>-40%</b>
<b>Rezervy</b>	<b>-909</b>	<b>-1%</b>	<b>-35 104</b>	<b>-43%</b>	<b>-24 266</b>	<b>-52%</b>
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	7 380	50%	12 000	54%	-34 140	-100%
Rezerva na daň z příjmů	-12 238	-100%	0	X	10 266	X
Ostatní rezervy	3 949	7%	-47 104	-79%	-392	-3%
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>486 876</b>	<b>1954%</b>	<b>-402 003</b>	<b>-79%</b>	<b>-72 726</b>	<b>-66%</b>
Jiné závazky	497 389	20269%	-429 316	-86%	-68 749	-98%
Odložený daňový závazek	-10 513	-47%	27 313	229%	-3 977	-10%
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>-56 391</b>	<b>-14%</b>	<b>155 088</b>	<b>45%</b>	<b>-235 924</b>	<b>-47%</b>
Závazky z obch.vztahů	-70 674	-39%	2 194	2%	-4 405	-4%
Závazky k ovládaným a řízeným osobám	-850	-100%	0	X	0	X
Závazky k zaměstnancům	22 871	17%	-54 084	-34%	-52 506	-50%
Závazky ze SZP	-3 015	-26%	2 004	24%	-1 688	-16%
Stát - daňové závazky a dotace	-2 556	-46%	359	12%	-1 664	-49%
Přijaté zálohy	-3 075	-7%	-17 519	-42%	3 848	16%
Dohadné účty pasivní	53	0%	-8 691	-52%	2 250	28%
Jiné závazky	855	X	230 825	26997%	-181 759	-79%
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>29 432</b>	<b>16%</b>	<b>-26 194</b>	<b>-13%</b>	<b>-3 522</b>	<b>-2%</b>
Bankovní úvěry dlouhodobé	-7 573	-100%	13 091	X	23 979	183%
Krátkodobé bankovní úvěry	37 005	22%	-39 285	-19%	-27 501	-16%
<b>OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>0</b>	<b>X</b>
Časové rozlišení	0	X	0	X	0	X

**Vlastní kapitál** měl poněkud protichůdnou tendenci. V roce 2007 byla jeho hodnota 651 mil. Kč, v roce 2008 došlo k poklesu o 177 mil. Kč (27%), což bylo způsobeno ztrátou v roce 2008 tedy poklesem hospodářského výsledku běžného účetního období o 187,5 mil. Kč. V roce 2009 došlo ke zvýšení vlastního kapitálu o 247,2 mil. Kč, tedy o 52%. Největší podíl na této změně měl nárůst výsledku hospodaření o celých 291 mil. Kč. Výrazný pokles zaznamenal hospodářský výsledek minulých let a to o 43 mil. Kč, což představuje pokles o 74%.

V roce 2010 došlo opět k nárůstu vlastního kapitálu a to o 234,6 mil. Kč (33%), na čemž mělo největší podíl zvýšení hospodářského výsledku běžného období o 121, 4 mil. Kč tedy o 107% a zvýšení hospodářského výsledku minulých let o 107 mil. Kč.

**Cizí zdroje** činily v roce 2007 685,8 mil. Kč, v roce 2008 došlo k jejich nárůstu o 459 mil. Kč (66,9%), v roce 2009 se snížily o 308 mil. Kč (27%) a v roce 2010 došlo ke snížení o 336,4 mil. Kč (40,2%).

**Rezervy** vykazaly meziroční změnu 2007 – 2008 pouhých 909 tis. Kč, ale na jejich jednotlivých položkách došlo ke změnám větším. Za rok 2008 vytvořila společnost rezervu na opravy DHM v částce 7,3 mil. Kč, čerpala rezervu na daň z příjmů ve výši 12,2 mil. Kč.

V roce 2009 byly čerpány ostatní rezervy v hodnotě 58,3 mil. Kč, tvořeny v hodnotě 9,7 mil. Kč, což způsobilo jejich pokles o 47,1 mil. Kč. Byla také vytvořena rezerva na daň z příjmů ve výši 5,1 mil. Kč.

V roce 2010 došlo k čerpání rezervy na opravu DHM ve výši 34,1 mil. Kč, a k vytvoření rezervy na daň z příjmů ve výši 5,1 mil. Kč. Ostatní rezervy byly tvořeny ve výši 11, 5 mil. Kč, čerpány ve výši 11,9 mil. Kč, takže celkový pokles byl 0,4 mil. Kč.

**Dlouhodobé závazky** vykazaly v roce 2008 oproti roku 2007 velký nárůst. V roce 2007 činily dlouhodobé závazky 2,4 mil. Kč, v roce 2008 narostly o 486 mil. Kč, na čemž měly největší podíl jiné závazky s meziročním nárůstem o 497 mil. Kč. Odložený daňový závazek činil v roce 2008 11,9 mil. Kč, což znamená meziroční pokles o 46%.

V roce 2009 došlo k výraznému poklesu jiných závazků a to o 429,3 mil. Kč. Zároveň ale došlo k navýšení odloženého daňového závazku o 27,3 mil. Kč.

V roce 2010 došlo k poklesu jiných závazků o dalších 68,7 mil. Kč a k poklesu odloženého daňového závazku o 3,8 mil. Kč.

Tyto výkyvy byly způsobeny především přeceněním finančních derivátů a jejich rozpouštěním podle aktuální úrovně kurzu v dalších letech na reálnou úroveň.

**Krátkodobé závazky** v roce 2007 činily 398,8 mil. Kč. V roce 2008 došlo k jejich poklesu o 56,3 mil. Kč (14%), na čemž mělo největší podíl snížení závazků z obchodních vztahů o 70,6 mil. Kč., snížení závazků k zaměstnancům o 22,8 mil. Kč.

V roce 2009 došlo ke zvýšení krátkodobých závazků o 155 mil. Kč (45%), a to zejména díky zvýšení jiných závazků o 230 mil. Kč, a to díky tomu, že část dlouhodobých závazků byla přeřazena do závazků krátkodobých. Závazky k zaměstnancům se snížily o 54 mil. Kč, výše přijatých záloh se snížila o 17,5 mil. Kč a hodnota dohadných účtů pasivních o 8,6 mil. Kč.

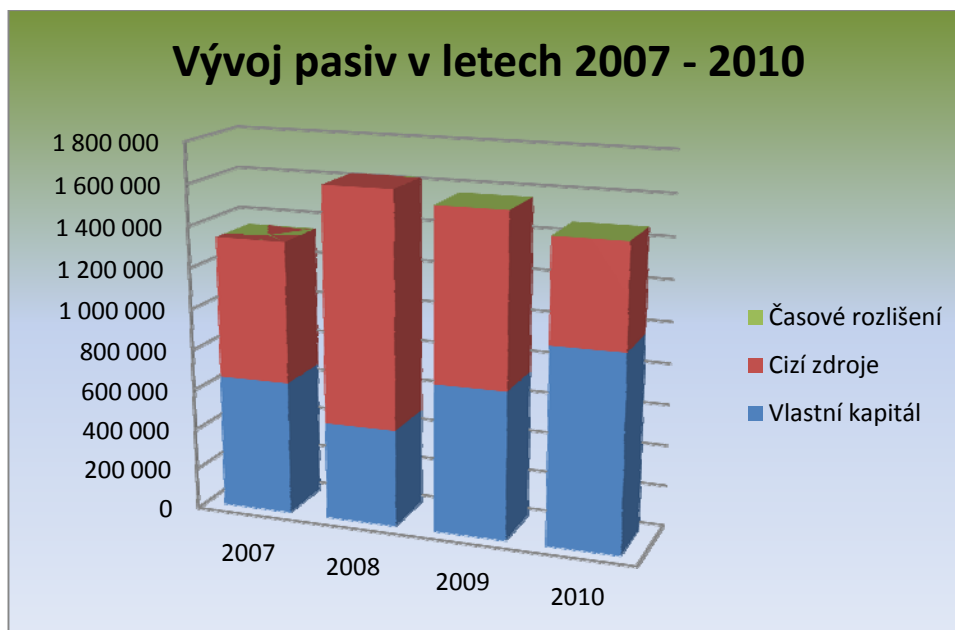
V roce 2010 se hodnota krátkodobých závazků snížila o 235,9 mil. Kč (47%), na čemž se nejvíce podílelo snížení jiných závazků o 181,7 mil. Kč (79%) a další snížení závazků k zaměstnancům o 52,5 mil. Kč, které vznikly díky tomu, že společnost provozovala vnitropodnikovou spořitelnu.

**Bankovní úvěry** měly v roce 2007 hodnotu 179,3 mil. Kč, z čehož dlouhodobé bankovní úvěry představovaly 7,5 mil. Kč, krátkodobé bankovní úvěry 171,7 mil. Kč.

V roce 2008 došlo ke splacení dlouhodobých bankovních úvěrů a k navýšení krátkodobých bankovních úvěrů o 37 mil. Kč (21%).

V roce 2009 si společnost opět vzala dlouhodobý úvěr ve výši 13 mil. Kč a splatila 39,2 mil. Kč z krátkodobého úvěru.

V roce 2010 došlo k dalšímu navýšení dlouhodobých bankovních úvěrů o 23,9 mil. Kč a ke splacení 27,5 mil. Kč z úvěrů krátkodobých.



Graf 4: Vývoj pasiv v letech 2007 – 2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.3 Vertikální analýza aktiv

Jako základní veličinu pro vertikální analýzu aktiv jsem zvolil celková aktiva. Budu tedy sledovat, jaký podíl mají jednotlivé položky aktiv na aktivech celkových. Na první pohled je patrný klesající trend oběžných aktiv, která klesají na úkor dlouhodobého majetku.

**Dlouhodobý majetek** tvořil v roce 2007 44,5% majetku, jeho podíl postupně rostl, v roce 2010 tvořil dlouhodobý majetek již 62,2% majetku. Největší podíl na dlouhodobém majetku měl vždy **dlouhodobý hmotný majetek**, stavby (v roce 2007 asi 30%, v roce 2010 40%) a strojní zařízení (kolem 10%). Výjimkou byl rok 2008, kdy SUB koupily 100% podíl ve společnostech MEP Postřelmov, a.s., MEP slévárna, a.s. a MEP Galvanovna, a.s., který se projevil nárůstem **dlouhodobého finančního majetku** na 15%. V roce 2009 došlo k fúzi se zmíněnými společnostmi, proto se tento majetek opět rozprostřel do ostatních složek majetku.

Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka aktiv	2007	2008	2009	2010
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>44,5%</b>	<b>53,9%</b>	<b>55,8%</b>	<b>62,2%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,3%	0,1%	0,2%	0,2%
Software	0,3%	0,1%	0,2%	0,1%
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>43,8%</b>	<b>38,8%</b>	<b>55,4%</b>	<b>61,8%</b>
Pozemky	2,8%	2,6%	3,5%	3,7%
Stavby	29,9%	26,0%	37,4%	39,7%
Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	9,4%	7,8%	12,0%	11,8%
Nedokončený dlouh. hmotný majetek	1,3%	1,4%	2,0%	6,3%
Poskytnuté zálohy na DHM	0,4%	1,0%	0,4%	0,3%
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0,4%</b>	<b>15,0%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,3%</b>
Podíly v ovládaných a řízených osobách	0,2%	14,8%	0,2%	0,2%
Podíly v úč. jed. pod podstatným vlivem	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%
Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>54,0%</b>	<b>45,2%</b>	<b>43,0%</b>	<b>36,9%</b>
<b>Zásoby</b>	<b>23,4%</b>	<b>17,4%</b>	<b>17,2%</b>	<b>18,8%</b>
Materiál	9,8%	4,6%	5,3%	6,4%
Nedokončená výroba a polotovary	9,4%	8,3%	6,8%	8,8%
Výrobky	4,2%	4,4%	5,0%	3,5%
Zboží	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>3,2%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,2%</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	0,5%	0,5%	0,1%	0,1%
Jiné pohledávky	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>25,5%</b>	<b>26,4%</b>	<b>21,4%</b>	<b>15,5%</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	18,1%	19,2%	17,7%	13,6%
Stát - daňové pohledávky	2,4%	2,4%	1,5%	1,1%
Ostatní poskytnuté zálohy	0,5%	0,7%	0,5%	0,5%
Dohadné účty aktivní	0,2%	0,1%	0,0%	0,2%
Jiné pohledávky	4,3%	4,1%	1,6%	0,2%
<b>Finanční majetek</b>	<b>1,9%</b>	<b>0,9%</b>	<b>4,2%</b>	<b>2,4%</b>
Peníze	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%
Účty v bankách	1,2%	0,8%	4,1%	2,2%
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv</b>	<b>1,4%</b>	<b>0,9%</b>	<b>1,2%</b>	<b>0,9%</b>
Časové rozlišení	1,4%	0,9%	1,2%	0,9%
Náklady příštích období	1,4%	0,9%	1,2%	0,9%

**Oběžná aktiva** tvořila v roce 2007 54,0% majetku, jejich podíl však postupně klesal, v roce 2008 tvořila 45,2%, v roce 2009 43,0% a v roce 2007 36,9% majetku. Na oběžných aktivech se mají největší podíl **zásoby**, které tvořily v roce 2007 23,4% majetku. V následujících letech se tento poměr dále snižoval, protože oběžný majetek je přímo vázaný na objem výroby. V roce 2008 objem výroby sice narostl, snížení hodnoty zásob bylo však reakce na prudké zdražení železa, tedy snaha spotřebovat co nejvíce



skladových zásob. V roce 2008 tvořily zásoby 17,4%, v roce 2009 17,2% a v roce 2010 18,8% majetku.

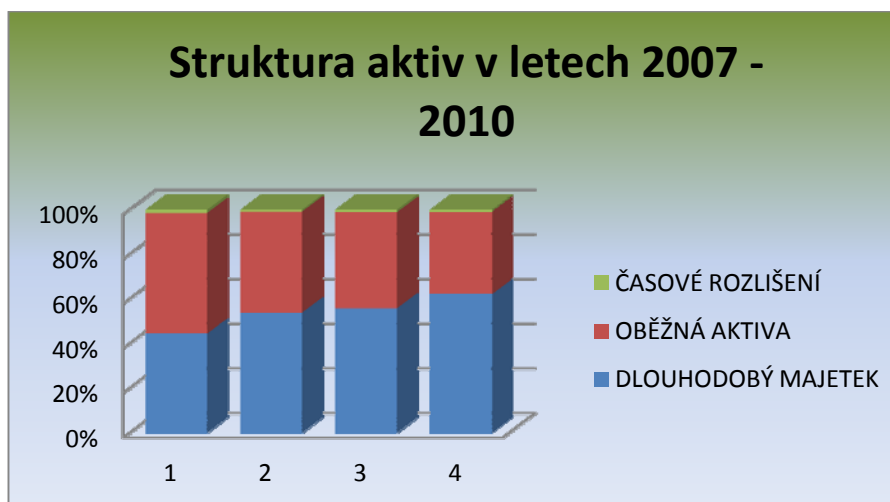
**Dlouhodobé pohledávky** byly tvořeny zejména pohledávkami z obchodního styku a jejich podíl na celkovém majetku byl zanedbatelný (do 1%), výjimkou byl rok 2007, kdy dlouhodobé pohledávky tvořily 3,2% majetku a to zejména kvůli jiným pohledávkám (2,5%).

**Krátkodobé pohledávky** byly z největší části tvořeny pohledávkami z obchodních vztahů. V roce 2007 tvořily krátkodobé pohledávky 25,5% majetku, v roce 2008 26,4%, v roce 2009 21,4% a v roce 2010 15,5%. Z toho pohledávky z obchodních vztahů tvořily v každém roce zhruba tři čtvrtiny, odrážely tedy výkyvy objemu výroby.

**Finanční majetek** neměl ve sledovaném období na celkovém majetku nijak významný podíl (0,9 – 2,4 %), výjimkou byl rok 2009, kdy došlo k nucenému zadržení finančních prostředků na účtech SUB ve prospěch přecenění finančních derivátů.

**Časové rozlišení** mělo na celkových aktivech také malý podíl, jeho hodnoty kolísaly v rozmezí 0,9 – 1,4%, jednalo se především o rozlišení nákladů spojených s leasingem.

Graf 5 zobrazuje strukturu aktiv v letech 2007 – 2010.



Graf 5: Struktura aktiv v letech 2007 – 2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.4 Vertikální analýza pasiv

Jako srovnávací základnu jsem zvolil celková pasiva. Budu tedy zjišťovat, jaká je struktura pasiv a jak se jednotlivé složky pasiv podílejí na celkových pasivech.

Tabulka 10: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka pasiv	2007	2008	2009	2010
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>48,7%</b>	<b>29,3%</b>	<b>46,3%</b>	<b>65,6%</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>42,0%</b>	<b>34,7%</b>	<b>36,1%</b>	<b>38,6%</b>
Základní kapitál	42,0%	34,7%	36,1%	38,6%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	2,3%	1,9%	2,0%	2,5%
Zákonný rezervní fond	2,3%	1,9%	2,0%	2,5%
Hospodářský výsledek minulých let	3,7%	3,6%	1,0%	8,4%
Nerozdělený zisk minulých let	3,7%	3,6%	1,0%	8,4%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	0,7%	-11,0%	7,3%	16,1%
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>51,3%</b>	<b>70,7%</b>	<b>53,7%</b>	<b>34,3%</b>
<b>Rezervy</b>	<b>6,2%</b>	<b>5,1%</b>	<b>3,0%</b>	<b>1,5%</b>
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	1,1%	1,4%	2,2%	0,0%
Rezerva na daň z příjmů	0,9%	0,0%	0,0%	0,7%
Ostatní rezervy	4,2%	3,7%	0,8%	0,8%
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>1,9%</b>	<b>31,6%</b>	<b>7,0%</b>	<b>2,5%</b>
Jiné závazky	0,2%	30,9%	4,5%	0,1%
Odložený daňový závazek	1,7%	0,7%	2,5%	2,4%
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>29,8%</b>	<b>21,2%</b>	<b>31,9%</b>	<b>18,0%</b>
Závazky z obchodních vztahů	13,7%	6,9%	7,4%	7,6%
Závazky k zaměstnancům	10,2%	9,8%	6,7%	3,6%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,9%	0,5%	0,7%	0,6%
Stát - daňové závazky a dotace	0,4%	0,2%	0,2%	0,1%
Přijaté zálohy	3,4%	2,6%	1,6%	2,0%
Dohadné účty pasivní	1,2%	1,0%	0,5%	0,7%
Jiné závazky	0,0%	0,1%	14,9%	3,4%
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>13,4%</b>	<b>12,9%</b>	<b>11,7%</b>	<b>12,3%</b>
Bankovní úvěry dlouhodobé	0,6%	0,0%	0,8%	2,5%
Krátkodobé bankovní úvěry	12,8%	12,9%	10,9%	9,7%
<b>OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

**VLASTNÍ KAPITÁL** měl v jednotlivých letech na celkových pasivech různý podíl. V roce 2007 a 2009 byly hodnoty vlastního kapitálu blízké 50% (48,7% a 46,3%), v roce 2008 byl podíl vlastního kapitálu pouze 29,3% a to hlavně díky velké ztrátě za běžné účetní období.

**Základní kapitál** zůstával v absolutní výši pořád stejný, jeho podíl se měnil pouze relativně v závislosti na celkových pasivech.

**Rezervní fondy a fondy ze zisku** tvořil zákonný rezervní fond. Jeho podíl na celkovém kapitálu nebyl výrazný, pohyboval se v rozmezí 1,9 – 2,5%.

**Nerozdělený zisk z minulých let** představoval v roce 2007 a 2008 3,7% celkových pasiv, díky ztrátě v roce 2008 poklesl v roce 2009 na pouhé 1,0%. V roce 2010 opět vzrostl na 8,4%.

**Hospodářský výsledek běžného období** byl v roce 2007 jako podíl na celkových pasivech zanedbatelný, v roce 2008 byl záporný, tvořil tedy -11,0%, v roce 2009 se na pasivech podílel 7,3% a v roce 2010 16,1%.

**CIZÍ ZDOJE** měly tedy opačný vývoj jako vlastní kapitál. Jejich nejvyšší úroveň podnik dosáhl v roce 2008, kdy tvořily 70,7% kapitálu. Na tom měla největší zásluhu položka **dlouhodobé závazky**, když díky účetnímu přecenění opčních obchodů došlo k navýšení položky jiné závazky (30,9% celkových pasiv) v roce 2008, 4,5% v roce 2009. Na podíl dlouhodobých závazků měl slabý vliv také odložený daňová závazek, jehož podíl na celkových pasivech se pohyboval v rozmezí (0,7 – 2,4%)

**Krátkodobé závazky** se podílely na celkových pasivech v roce 2007 podílem 29,8%, z toho 13,7% závazky z obchodních vztahů, 10,2% jako závazky k zaměstnancům (vnitropodniková spořitelna), 3,5% byly přijaté zálohy a 0,9% závazky za sociálním a zdravotním pojištěním. Závazky z obchodních vztahů klesly v roce 2008 díky zdražení zásob na 6,9% a díky nižší úrovni produkce v letech 2009 a 2010 na této úrovni také zůstaly.

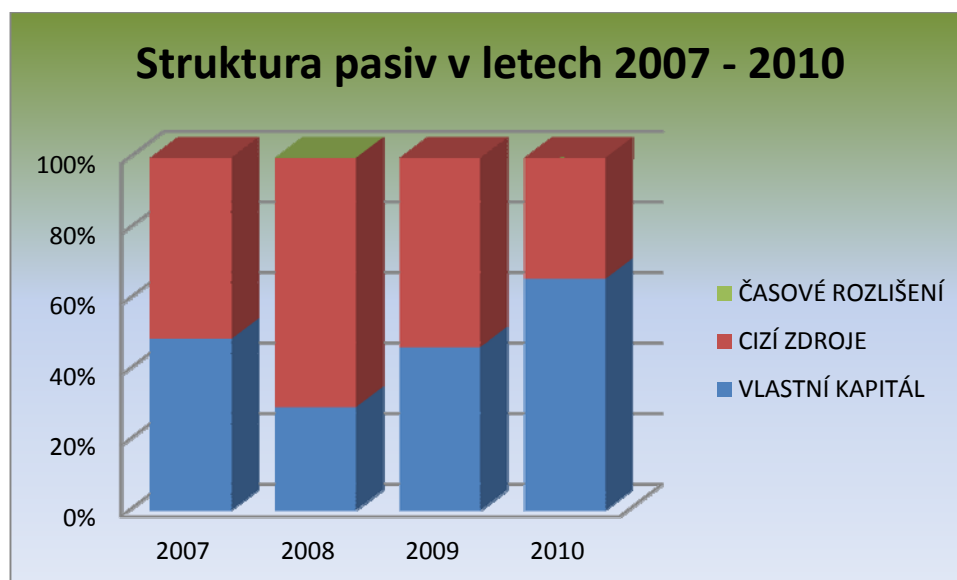
Klesající trend měly i závazky k zaměstnancům vzniklé provozováním vnitropodnikové spořitelny díky rušení jejího provozu. Společně s objemem produkce klesal i podíl přijatých záloh (v roce 2010 2,0%).

V roce 2009 došlo ale k prudkému nárůstu jiných závazků na 14,9%, což bylo dáno přeřazením části závazků vzniklých přeceněním finanční derivátů do závazků krátkodobých.

**Bankovní úvěry a výpomoci** tvořily ve sledovaném období 13,4% celkových pasiv, přičemž většinu tvořily krátkodobé bankovní úvěry (12,9%). Až v roce 2010 došlo k nárůstu dlouhodobých bankovních úvěrů na 2,5%.

**Rezervy** tvořily v roce 2007 6,2% pasiv, tato hodnota v čase postupně klesala. Část rezerv tvořily zákonné rezervy, druhou část ostatní rezervy, které byly tvořeny na opravy dlouhodobého hmotného majetku.

Graf 6 znázorňuje strukturu pasiv v letech 2007 – 2010.



Graf 6: Struktura pasiv v letech 2007 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

## 3.2 Analýza absolutních ukazatelů – Výkaz zisků a ztrát

### 3.2.1 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Pro horizontální analýzu výkazu zisků a ztrát opět vybral pouze ty nejvýznamnější položky. Jelikož hlavní předmětem činnosti společnosti Slovácké strojírny, a.s. je zakázková výroba, největší podíl na tržbách mají tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, tržby z prodeje zboží jsou tedy téměř zanedbatelné. Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát je znázorněna v tabulce 11.

Tabulka 11: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka VZZ	Změna 2007 - 2008		Změna 2008 - 2009		Změna 2009 - 2010	
	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>-816</b>	<b>-3%</b>	<b>-18 995</b>	<b>-67%</b>	<b>-3 911</b>	<b>-42%</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	-298	-1%	-17 842	-67%	-3 848	-44%
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>-518</b>	<b>-23%</b>	<b>-1 153</b>	<b>-67%</b>	<b>-63</b>	<b>-11%</b>
<b>Výkony</b>	<b>161 629</b>	<b>10%</b>	<b>-355 475</b>	<b>-20%</b>	<b>-113 569</b>	<b>-8%</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	139 984	9%	-212 330	-12%	-224 058	-15%
Změna stavu zásob vlastní výroby	3 282	14%	-129 902	-481%	102 303	-99%
Aktivace	18 363	153%	-13 243	-44%	8 186	48%
Výkonová spotřeba	75 003	6%	-391 682	-31%	11 547	1%
Spotřeba materiálu a energie	89 958	11%	-331 297	-35%	22 193	4%
Služby	-14 955	-4%	-60 385	-19%	-10 646	-4%
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>86 108</b>	<b>20%</b>	<b>35 054</b>	<b>7%</b>	<b>-125 179</b>	<b>-23%</b>
Osobní náklady	45 931	13%	-40 252	-10%	-41 519	-11%
Mzdové náklady	41 210	16%	-33 112	-11%	-31 961	-12%
Odpisy DNM a DHM majetku	-5 791	-11%	32 203	69%	-6 879	-9%
Tržby z prodeje DM a materiálu	8 079	17%	-42 656	-77%	62 109	476%
Zůstatková cena DM a materiálu	-12 846	-77%	-2 118	-56%	1 119	67%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	9 956	273%	-8 676	-64%	-20 750	-422%
Ostatní provozní výnosy	-4 730	-38%	-3 133	-41%	3 298	72%
Ostatní provozní náklady	-11 412	-34%	-902	-4%	7 559	35%
<b>PROVOZNÍ VH</b>	<b>63 268</b>	<b>796%</b>	<b>9 240</b>	<b>13%</b>	<b>-1 986</b>	<b>-3%</b>
Tržby z prodeje CP a podílů	126 675	38977%	-127 000	-100%	0	X
Prodané cenné papíry a podíly	1 650	127%	-2 950	-100%	0	X
Výnosy z ostatního DFM	-3	-100%	0	X	0	X
Výnosy z krátkodobého FM	99	44%	-242	-75%	-81	-100%
Výnosy z přecenění CP a derivátů	-138 528	-123%	250 503	-976%	14 661	7%
Náklady z přecenění CP derivátů	440 632	734%	-419 833	-84%	-92 315	-114%
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	-48 792	-123%	-32 958	367%	42 221	-101%
Ostatní finanční výnosy	146 315	253%	-85 298	-42%	-94 472	-80%
Ostatní finanční náklady	16 599	41%	194 468	341%	-145 947	-58%
<b>FINANČNÍ VH</b>	<b>-278 248</b>	<b>-1532%</b>	<b>300 321</b>	<b>-116%</b>	<b>127 973</b>	<b>318%</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	-27 182	-165%	18 218	-170%	4 541	61%
splatná	-6 846	-103%	207	-100%	5 166	X
odložená	-7 814	290%	12 861	-122%	-6 325	-269%
Rezerva na daň z příjmů	-12 522	-100%	5 150	X	5 700	111%
<b>VH ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>-187 798</b>	<b>-1946%</b>	<b>291 343</b>	<b>-164%</b>	<b>121 446</b>	<b>107%</b>
<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>0</b>	<b>X</b>
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	X	0	X	0	X
<b>VH za účetní období</b>	<b>-187 798</b>	<b>-1946%</b>	<b>291 343</b>	<b>-164%</b>	<b>121 446</b>	<b>107%</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>-214 980</b>	<b>-823%</b>	<b>309 561</b>	<b>-164%</b>	<b>125 987</b>	<b>104%</b>

**Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb** měly kromě roku 2008 klesající tendenci. V roce 2007 dosáhly hodnoty 1571,3 mil. Kč. V roce 2008 došlo k nárůstu tržeb o 139,9 mil. Kč, tedy 9%, na čemž měly největší podíl dodávky rámců a nástaveb jeřábů pro italského partnera v hodnotě 215,1 mil. Kč, dodávky drtičů kamene do rakouského partnera v hodnotě 182,4 mil. Kč a dodávek hliníkárenských jeřábů v hodnotě 160 mil. Kč.

V roce 2009 došlo k poklesu tržeb z vlastních výrobků a služeb o 212,3 mil. Kč (12%), a to i přesto, že proběhla fúze SUB se společnostmi MEP Postřelmov, a.s., MEP slévárna, a.s. a MEP Galvanovna, a.s., ke které došlo k 1.1.2009. Z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby 1508,2 mil. Kč bylo 614,5 mil. Kč realizováno v závodě 7, který vznikl právě fúzí zmiňovaných společností. Proto pokles tržeb v „původní“ společnosti byl v roce 2009 mnohem dramatičtější (818 mil. Kč, 48%). Příčina tohoto propadu tržeb byla globální finanční a hospodářská krize.

V roce 2010 došlo k dalšímu snížení tržeb za vlastní výrobky a služby. Projevila se opět pokračující finanční a hospodářská krize, dále došlo k ukončení kontraktu s významným obchodním partnerem, odběratelem hliníkárenských jeřábů. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb tedy poklesly o dalších 224 mil. Kč, tedy o 15%.

**Výkony** se ve sledovaném období vyvíjely podobně, jako tržby z vlastních výrobků a služeb.

**Tržby za prodej zboží** měly ve sledovaném období klesající trend. V roce 2007 činil úhrn tržeb za prodej zboží 29 mil. Kč, v roce 2008 poklesl o 2%, tedy 0,8 mil. Kč, v roce 2009 se tržby propadly o celých 18,9 mil. Kč (67%) a v roce 2010 zaznamenaly další propad o 3,9 mil. Kč (42%).

**Osobní náklady** se v roce 2008 zvýšily o 45,9 mil. Kč, a to i za stejného počtu zaměstnanců. Největší vliv zde měl růst průměrné měsíční mzdy. V roce 2009 došlo ke snížení osobních nákladů o 40,2 mil. Kč (10%) a to i navzdory zvýšení počtu zaměstnanců o 22%. Společnost toho dosáhla plošným snížením mezd, k čemuž byla donucena globální ekonomickou krizí, která vedla k úbytku zakázek a nenaplnění výrobních kapacit. Tento zásah byl nutný, protože tempo snižování osobních nákladů bylo pomalejší než tempo snižování obrátu.

V roce 2010 se mzdové osobní náklady dále snížily o 41,5 mil. Kč (12%), což ale bylo dáno zejména snížením počtu zaměstnanců o 14%.

**Přidaná hodnota** neodrážela vývoj tržeb, v roce 2007 činila 421 mil. Kč, v roce 2008 vzrostla o 20%, tedy o 86,1 mil. Kč, v roce 2009 vzrostla i přes značný propad výkonů a to o 35 mil. Kč (7%). Za tento vzrůst mohlo značné snížení spotřeby materiálu a energie.

V roce 2010 se přidaná hodnota snížila o 125,1 mil. Kč (23%) za což mohl jednak další pokles výkonů, ale také zvýšení spotřeby materiálu a energie.

**Odpisy** ve sledované období reflektovaly vývoj dlouhodobého hmotného nemovitého a především movitého majetku. V roce 2007 činily odpisy 52,2 mil. Kč, v roce 2008 se snížily o 5,7 mil. Kč (11%), v roce 2009 kvůli fúzi se společnostmi MEP Postřelmov, a.s., MEP slévárna, a.s. a MEP Galvanovna, a.s. a další pořízením dalšího dlouhodobého hmotného majetku samozřejmě navýšily i odpisy. V roce 2010 pak odpisy poklesly o 9%, tedy 6,8 mil. Kč.

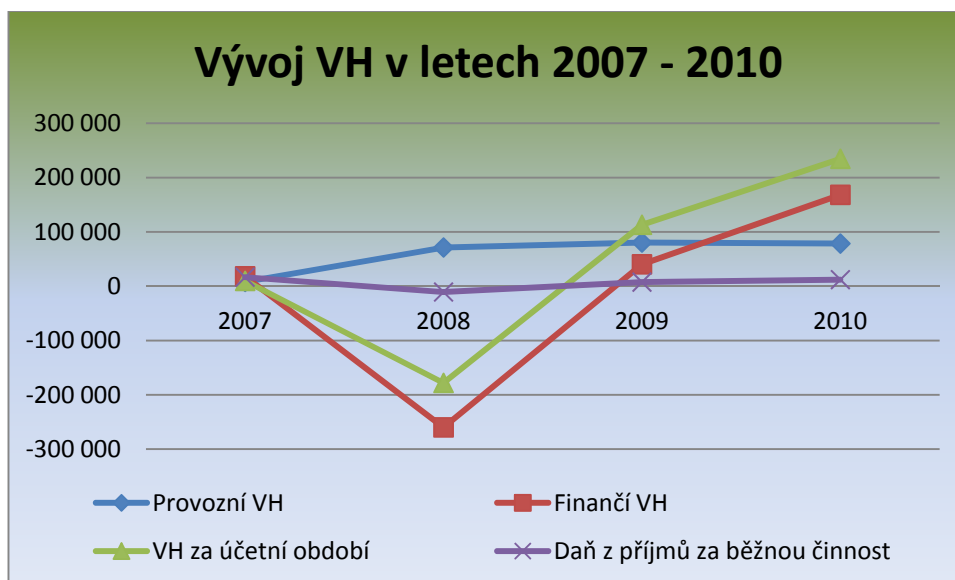
**Provozní výsledek hospodaření** dosáhl nejnižší hodnoty v roce 2007 a to 7,9 mil. Kč. Měla na to vliv zejména relativně nízká hodnota přidané hodnoty. V roce 2008 společnost dosáhla provozního VH ve výši 71,2 mil. Kč, což představuje nárůst o 63, 2 mil. Kč daný zejména nárůstem přidané hodnoty, dále prodejem investičního majetku 21,2 mil. Kč a nižší odpisy.

V roce 2009 vzrostl provozní VH o dalších 9,2 mil. Kč (13%), na čemž se nejvíce podílely růst přidané hodnoty o 35 mil. Kč, pokles osobních nákladů o 40 mil. Kč a nárůst odpisů o 32 mil. Kč. V roce 2010 pak poklesl o 1,9 mil. Kč (3%), přidaná hodnota se sice snížila o 125 mil. Kč, došlo ale také ke snížení osobních nákladů o 41, 5 mil. Kč, poklesu odpisů o 6,8 mil. Kč a k prodeji investičního majetku ve výši 60 mil. Kč.

**Finanční výsledek hospodaření** dosahoval za sledované období kromě roku 2008 dobrých výsledků. V roce 2007 dosáhl zisku 18,1 mil. Kč, v roce 2008 však dosáhl ztráty 260 mil. Kč, na čemž mělo největší podíl přecenění opčních obchodů. V roce

2009 dosáhl finanční výsledek hospodaření 40,2 mil. Kč, v roce 2010 pak 168,2 mil. Kč.

Graf 7 zobrazuje vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2010.



Graf 7: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2.2 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

U vertikální analýzy výkazu zisků a ztrát si za srovnávací položku zvolím výkony. Budu tedy zkoumat, jak se jednotlivé položky výkazu zisků a ztrát podílejí na výkonech.

Tabulka 12: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka VZZ	2007	2008	2009	2010
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,6%</b>	<b>0,7%</b>	<b>0,4%</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	1,7%	1,5%	0,6%	0,4%
OBCHODNÍ MARŽE	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%
<b>Výkony</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	97,8%	96,8%	106,1%	98,1%
Změna stavu zásob vlastní výroby	1,5%	1,5%	-7,3%	0,0%
Aktivace	0,7%	1,7%	1,2%	1,9%
Výkonová spotřeba	73,9%	71,4%	61,7%	67,9%
Spotřeba materiálu a energie	53,0%	53,2%	43,2%	48,7%
Služby	20,9%	18,2%	18,5%	19,3%



Tabulka 12: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát - pokračování (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>26,2%</b>	<b>28,7%</b>	<b>38,4%</b>	<b>32,1%</b>
Osobní náklady	22,7%	23,2%	26,2%	25,3%
Mzdové náklady	16,3%	17,1%	19,1%	18,3%
Odměny členům orgánů spol. a družstva	0,4%	0,5%	0,8%	0,4%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5,6%	5,3%	5,9%	6,1%
Sociální náklady	0,4%	0,3%	0,5%	0,5%
Daně a poplatky	0,2%	0,2%	0,2%	0,4%
Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	3,3%	2,6%	5,6%	5,5%
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	3,0%	3,2%	0,9%	5,8%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1,0%	1,4%	0,0%	4,5%
Tržby z prodeje materiálu	2,0%	1,8%	0,9%	1,3%
Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	1,0%	0,2%	0,1%	0,2%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1,0%	0,2%	0,0%	0,1%
Prodaný materiál	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	0,2%	0,8%	0,3%	-1,2%
Ostatní provozní výnosy	0,8%	0,4%	0,3%	0,6%
Ostatní provozní náklady	2,1%	1,3%	1,5%	2,2%
Převod provozních výnosů	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Převod provoz. nákladů	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>0,5%</b>	<b>4,0%</b>	<b>5,7%</b>	<b>6,0%</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0,0%	7,2%	0,0%	0,0%
Prodané cenné papíry a podíly	0,1%	0,2%	0,0%	0,0%
Výnosy z dl. finančního majetku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Výnosy z přecenění CP a derivátů	7,0%	-1,5%	15,9%	18,4%
Náklady z přecenění CP derivátů	3,7%	28,3%	5,7%	-0,9%
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	2,5%	-0,5%	-3,0%	0,0%
Výnosové úroky	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%
Nákladové úroky	0,7%	0,8%	1,0%	0,3%
Ostatní finanční výnosy	3,6%	11,5%	8,4%	1,9%
Ostatní finanční náklady	2,5%	3,2%	17,8%	8,1%
Převod finančních výnosů	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Převod finančních nákladů	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>1,1%</b>	<b>-14,7%</b>	<b>2,8%</b>	<b>12,9%</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	1,0%	-0,6%	0,5%	0,9%
splatná	0,4%	0,0%	0,0%	0,4%
odložená	-0,2%	-0,6%	0,2%	-0,3%
Rezerva na daň z příjmů	0,8%	0,0%	0,4%	0,8%
<b>VH ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>0,6%</b>	<b>-10,1%</b>	<b>8,0%</b>	<b>18,1%</b>
<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>0,6%</b>	<b>-10,1%</b>	<b>8,0%</b>	<b>18,1%</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>1,6%</b>	<b>-10,7%</b>	<b>8,5%</b>	<b>19,0%</b>

Tržby za prodej zboží tvoří ve sledovaném období pouze zanedbatelnou část výkonů a jejich podíl postupně klesá (v roce 2007 1,8%, v roce 2010 0,4%).

**Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb** mají na výkonech obrovský podíl, standardně kolem 98%, v roce 2009 dokonce 106,1%, což bylo způsobeno tím, že část produkce z roku 2008 byla dodána a vyfakturována až v roce 2009. Takto vysoký podíl na výkonech je způsoben tím, že předmětem podnikání SUB je výhradně zakázková výroba a díky širokému technologickému záběru jsou SUB schopny vyrobit většinu výrobků ve vlastní režii.

**Výkonová spotřeba** se pohybuje kolem 70% výkonů, z čehož je větší část spotřeba materiálu a energie, je to dáno tím, že strojírenská výroba je materiálově i energeticky velmi náročná. Značný pokles výkonové spotřeby v roce 2009, byl způsoben již zmiňovaným skupováním zásob pod cenou finančně slabších podniku v době hospodářské krize.

**Přidaná hodnota** v případě SUB je tvořena téměř výhradně rozdílem mezi výkony a výkonovou spotřebou, obchodní marže z prodeje zboží je téměř zanedbatelná. Proto se podíl přidané hodnoty na výkonech pohybuje kolem 30%, s výrazným zvýšením na 38% v roce 2009 z výše zmiňovaných důvodů.

**Osobní náklady** v roce 2007 a 2008 tvořily zhruba 23% výkonů, v roce 2009 a 2010 asi 25% výkonů. Mohlo by se zdát, že osobní náklady mají rostoucí trend, což není pravda, protože v roce 2009 došlo k fúzi se společnostmi MEP Postřelmov, a.s., MEP slévárna, a.s. a MEP Galvanovna, a.s., proto taky došlo k nárůstu počtu zaměstnanců. Také výkony měly klesající trend, čímž se relativně zvýšil podíl osobních nákladů.

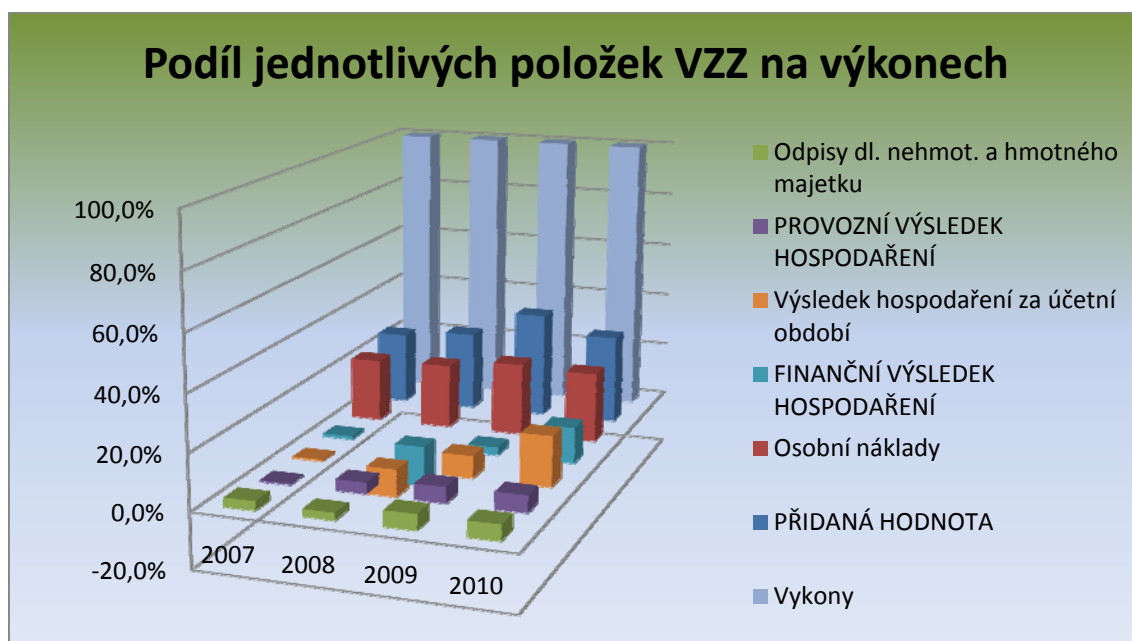
**Odpisy** měly v roce 2007 a 2008 na výkonech podíl asi 3%, v roce 2009 a 2010 pak necelých 6%. Na změně výše odpisů se v roce 2009 podepsal především fúze SUB se společnostmi MEP Postřelmov, a.s., MEP slévárna, a.s. a MEP Galvanovna, a.s. a také pravidelné modernizace především strojního parku.

**Provozní výsledek hospodaření** tvořil v roce 2007 jen 0,5% z celkových výkonů, což bylo dáno zejména malou přidanou hodnotou. V roce 2008 tvořil provozní výsledek hospodaření 4% výkonů, na což měl vliv hlavně nárůst přidané hodnoty. V roce 2009 podíl provozního hospodářského výsledku ještě narostl na 5,7%, za což mohlo hlavně výrazné zvýšení přidané hodnoty. V roce 2010 podíl provozního hospodářského výsledku ještě vzrostl na 6,0% a to i přes snížení přidané hodnoty, protože došlo k prodeji dlouhodobého investičního majetku a snížení hodnoty odpisů.

**Finanční výsledek hospodaření** vycházel zejména z přecenění finanční derivátů, které SUB slouží jako nástroj ke zmírnění dopadů kurzových ztrát české koruny vůči euru. V roce 2007 byl finanční VH nevýrazný, pouze 1,1% z výkonů. V roce 2008 došlo k účetní transakci, kdy byly tyto deriváty přeceněny, což způsobilo velkou ztrátu tedy -14,7% výkonů. V dalších letech byl finanční VH kladný, v roce 2009 dosáhl 2,8% a v roce 2010 dokonce 12,9% výkonů.

**Výsledek hospodaření za účetní období** je pak výsledkem již zmiňovaných skutečností, v roce 2007 tvoří pouhých 0,6% výkonů, v roce 2008 -14,7%, v roce 2009 2,8% a v roce 2010 18,1 % výkonů.

Graf 8 znázorňuje podíl jednotlivých položek výkazu zisků a ztrát na celkových výkonech.



Graf 8: Podíl jednotlivých položek VZZ na výkonech (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3 Analýza rozdílových ukazatelů

#### 3.3.1 Čistý pracovní kapitál

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.3.2., na čistý pracovní kapitál se lze dívat ze dvou pohledů. Z pohledu manažera je čistý pracovní kapitál jakýmsi „finančním polštářem, který chce mít co možná největší a který mu umožní pokračovat v činnosti i v případě, že bude nucen dostát svým závazkům.

Z pohledu vlastníka je čistý pracovní kapitál přebytek dlouhodobého majetku, který připadne na financování běžné činnosti. Proto je pro něho nárůst čistého pracovního kapitálu spíše negativní. V tabulce 13 je uveden výpočet ČPK.

Tabulka 13: Výpočet čistého pracovního kapitálu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2007	2008	2009	2010
<b>Oběžná aktiva</b>	722 639	732 328	670 093	537 037
<b>Kr. cizí zdroje</b>	570 592	551 206	667 009	403 584
<b>ČPK 1</b>	152 047	181 122	3 084	133 453
<b>ČPK 2</b>	152 047	181 122	234 764	183 374

V tabulce je zobrazena existence čistého pracovního kapitálu. Na problematiku čistého pracovního kapitálu nahlížím z pohledu manažera, tudíž jeho navýšení vnímám pozitivně. Jak je patrné, hodnota čistého pracovního kapitálu se v letech měnila. Za důležité považuji, že hodnota byla vždy kladná, což znamená, že dlouhodobý majetek nebyl financován z krátkodobých zdrojů.

V roce 2008 došlo v porovnání s rokem 2007 k mírnému navýšení čistého pracovního kapitálu. Bylo to dáno mírným zvýšením oběžných aktiv, zejména krátkodobých pohledávek a snížením krátkodobých cizích zdrojů.

V roce 2009 je patrné značné snížení čistého pracovního kapitálu na pouhých 3084 tis. Kč (ČPK 1). Došlo k výraznému snížení oběžných aktiv, danému snížením hodnoty zásob a nedokončené výroby a velkému nárůstu krátkodobých závazků (o 45%). Tato hodnota ale vznikla pouze z důvodu, že část závazků z přecenění finančních

derivátů se přesunula do krátkodobých, jedná se tedy o čistě účetní hodnotu. Pokud tedy dojde k vyloučení této položky z krátkodobých cizích zdrojů, vyjde čistý pracovní kapitál v roce 2009 234 764 tis. Kč (ČPK 2).

Takto lze uvažovat i v roce 2010, kdy hodnota čistého pracovního kapitálu (ČPK 1) vyšla 133 453 tis. Kč, pokud ale vyloučím hodnotu závazků z přecenění finančních derivátů, které přešly do krátkodobých, vyjde hodnota čistého pracovního kapitálu (ČPK 2) 183 374 tis. Kč.

### 3.4 Analýza poměrových ukazatelů

#### 3.4.1 Ukazatele likvidity

Likviditou se rozumí schopnost podniku přeměnit svá aktiva v peněžní prostředky a jimi pak splatit své splatné závazky v požadovaném termínu. Pokud je likvidita příliš vysoká, jsou finanční prostředky zbytečně vázány, nízká likvidita naopak může způsobit problémy dostat svým závazků včas. V tabulce 14 je znázorněn vývoj likvidity společnosti Slovácké strojírný, a.s. v letech 2007-2010.

Tabulka 14: Výpočet ukazatelů likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2007	2008	2009	2010
<b>Běžná likvidita</b>	1,27	1,33	1,00	1,33
<b>Pohotovlá likvidita</b>	0,72	0,82	0,60	0,65
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,04	0,03	0,10	0,09

#### ***Běžná likvidita***

Běžná likvidita (3. stupeň) udává, kolikrát oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky. Doporučné hodnoty běžné likvidity jsou 1,5 až 2,5. Při pohledu na vývoj těchto ukazatelů v letech 2007 - 2010 je patrné, že SUB měly za všechny roky hodnotu běžné likvidity nižší, než je doporučená hodnota. Proto se zdá, že společnost nemá dostatečnou běžnou likviditu.

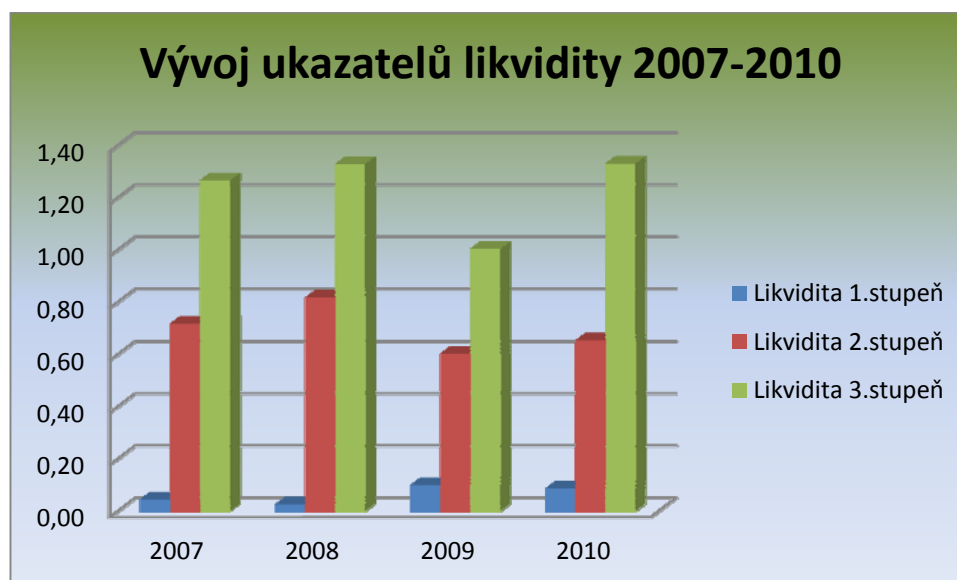
### ***Pohotov likvidita***

Pohotov likvidita (2. stupeň) udává, kolikrát obžn aktiva oiřtn o méně likvidní časti – zásoby prevyšuj krtkodob závazky. Doporuen hodnoty pohotov likvidity jsou 1 – 1,5. Jak je patrn, hodnoty pohotov likvidity SUB také nedosahují doporuench hodnot.

### ***Okamžit likvidita***

Při vypotu okamžit likvidity se pot pouze s penězi v hotovosti a na bankovních utech. Doporuen hodnoty likvidity 1. stupně jsou v rozmezí 0,2 – 0,5. Je tedy patrn, že ani okamžit likvidita zde nedosahuje doporuench hodnot.

Graf 9 zobrazuje vývoj ukazatelů likvidity v letech 2007 – 2010.



Graf 9: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2007 – 2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě hodnot, kterých v letech 2007 – 2010 dosahovaly ukazatele likvidity se zdá, že společnost neměla požadovanou likviditu a tm se mohla dostat do určitých potz s včasnou úhradou svých závazků. Je ale potřeba podvat se na tyto ukazatele detailněji a identifikovat faktory, které mohly ovlivnit vypovídací schopnost těchto ukazatelů.

Tato obecn pravidla ale nejsou objektivn pro vschny podniky. SUB totiž běžně k financování krátkodobých závazků využívají kontokorentního veru, protože nechtji

zbytečně držet peníze na běžných účtech. Mají k dispozici krátkodobý úvěrový rámec v hodnotě přibližně 350 mil. Kč. Pokud se tedy podíváme na strukturu ukazatelů likvidity, kde je v čitateli to, čím je možné platit a ve jmenovateli to, co je třeba zaplatit, je potřeba upravit čitatele o nečerpanou část tohoto úvěrového rámce. Přepočtené ukazatele likvidity jsou prezentovány v tabulce 15.

Tabulka 15: Výpočet přepočtených ukazatelů likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2007	2008	2009	2010
<b>Běžná likvidita</b>	0,36	0,28	0,37	0,60
<b>Pohotová likvidita</b>	1,03	1,07	0,87	1,17
<b>Okamžitá likvidita</b>	1,58	1,58	1,28	1,85

Jak je tedy patrné, pokud jednotlivé ukazatele upravíme tak, aby odpovídaly reálné situaci v SUB, dosahují hodnoty jednotlivých ukazatelů poměrně dobrých hodnot.

Navíc ještě nedošlo k zohlednění faktu, že odběratelské faktury mají splatnost zpravidla 60 dní, kdežto závazky za dodavateli mají splatnost zpravidla delší, což má na likviditu také pozitivní vliv.

### 3.4.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují schopnost podniku, s jakou dokáže zhodnotit investovaný kapitál. Jednotlivé ukazatele poměřují výsledný efekt ke srovnávací základně. Obecně platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lépe zvládá podnik s kapitálem hospodařit. Při analýze těchto ukazatelů je potřeba vzít v úvahu fakt, že SUB mají z historických důvodů nadbytek stálých aktiv. Původně totiž v závodě v Uherském Brodě pracovalo asi 2500 lidí, v současné době je to kolem 500 lidí, při téměř stejné velikosti závodu, tedy hodnotě dlouhodobého majetku. Tento fakt může negativně zkreslovat následující ukazatele. Tabulka 16 uvádí hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability v letech 2007 – 2010.

Tabulka 16: Výpočet ukazatelů rentability v letech 2007 – 2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2007	2008	2009	2010
<b>ROI</b>	2,85%	-10,78%	8,69%	17,22%
<b>ROA</b>	0,72%	-11,01%	7,27%	16,11%
<b>ROE</b>	1,48%	-37,60%	15,70%	24,55%
<b>ROS</b>	0,60%	-10,24%	7,51%	18,33%

### ***ROI (Return on investments)***

Rentabilita investovaného kapitálu vyjadřuje, jak podnik hospodaří s celkovým vloženým kapitálem, bez ohledu na zdroj financování. Hodnoty ROI vyšší než 12% se považují za dobré, nad 15% za velmi dobré. Jak je vidět z tabulky, v roce 2007 byla rentabilita investic nízká, neboť podnik dosáhl nízkého hospodářského výsledku před zdaněním. V roce 2008 byl podnik ve ztrátě zejména kvůli účetnímu přecenění opčních obchodů. V roce 2009 byla hodnota ROI 8,7%. Až v roce 2010 dosáhla rentabilita investovaného kapitálu 17,2% což značí velmi dobré hospodaření.

Je důležité si také uvědomit, že SUB mají z historických důvodů větší podíl stálých aktiv, než by bylo v současné době nezbytné, což se negativně promítá do hodnoty tohoto ukazatele.

### ***ROA (return on assets)***

Také na hodnotě ROA můžeme vidět vzrůstající trend. Nízkou hodnotu v roce 2007 zapříčinil nízký hospodářský výsledek za účetní období, ztráta v roce 2008 způsobila zápornou hodnotu ukazatele. V roce 2009 došlo k výraznému zlepšení na 7,27%. Teprve v roce 2010 dosáhla hodnota ROA 16,1%, což je výsledek velmi dobrý. Také na hodnoty tohoto ukazatele má negativní vliv nadbytek stálých aktiv.

### ***ROE (Return on equity)***

Ukazatel ROE vyjadřuje, kolik zisku připadá na jednu korunu investovanou do společnosti vlastníky. Obecně platí, že hodnota ROE by měla být větší, než je míra



výnosů z nejméně rizikových cenných papírů (3 – 4,5%) a zároveň by hodnota ukazatele ROE měla být vyšší než hodnota ukazatele ROA.

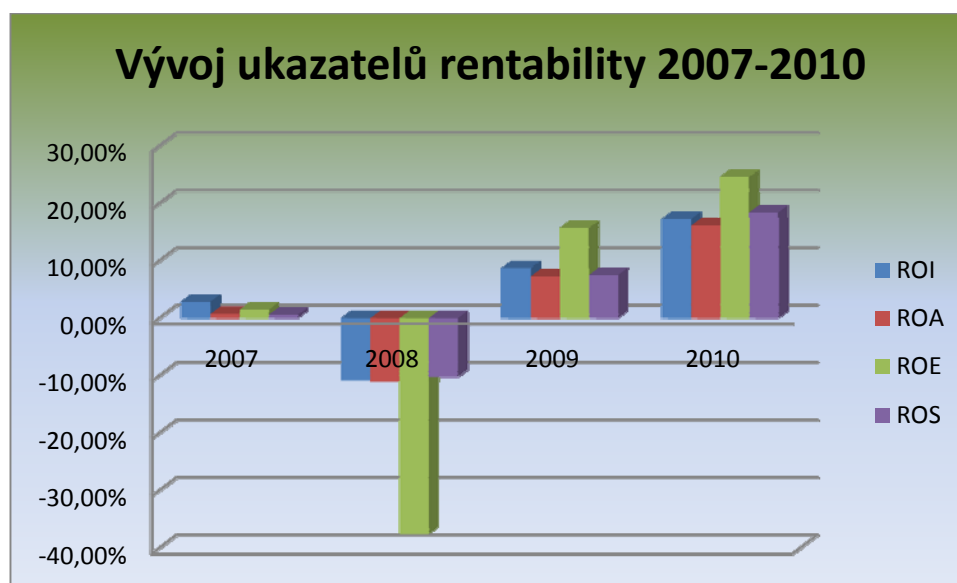
Jak je vidět, hodnota ROE byla v letech 2007 – 2010 vždy větší než hodnota ROA, avšak nedosahovala potřebné výnosnosti. V roce 2007 byla hodnota ROE pouze 1,48%, což bylo dáno nízkým výsledkem hospodaření za účetní období.

V roce 2008 je hodnota ROE záporná, jelikož společnost byla ve ztrátě, což bylo způsobeno zejména přeceněním opčních obchodů se splatností 2009 – 2011.

V roce 2009 byl i přes nepříznivý vývoj ekonomiky dosaženo uspokojivé hodnoty ROE a to 15,7%, v roce 2010 pak 24,6 procenta což je hodnota velmi dobrá.

### ***ROS (Return on sales)***

Posledním ukazatelem je rentabilita tržeb. Ukazatel vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Za dobrou hodnotu se považuje hodnota větší než 10%. Stejně jako u předchozích ukazatelů je vidět stejná, tedy rostoucí tendence vývoje hodnot tohoto ukazatele.



Graf 10: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2007 – 2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.3 Ukazatele aktivity a produktivity práce

Ukazatele aktivity udávají, kolikrát za rok je podnik schopen obrátit určité složky majetku a závazků v tržby. V tabulce 17 jsou uvedeny jednotlivé hodnoty ukazatelů aktivity.

Tabulka 17: Výpočet ukazatelů aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2007	2008	2009	2010
<b>Obrat celkových aktiv</b>	1,20	1,07	0,97	0,88
<b>Obrat stálých aktiv</b>	2,69	1,99	1,73	1,41
<b>Obrat zásob</b>	5,11	6,18	5,63	4,69
<b>Obrat pohledávek</b>	6,62	5,59	5,46	6,45
<b>Obrat závazků</b>	4,01	5,08	3,03	4,89

#### ***Obrat celkových aktiv***

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát za rok se celková aktiva obrátí v peněžní prostředky. Jak je vidět, k nejlepšímu využití celkových aktiv došlo v roce 2007, kdy se celková aktiva v tržbách obrátila 1,2 krát, pak je již trend klesající. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou od 1,6 do 3. Tento ukazatel tedy nesplňuje požadované hodnoty. Je ale potřeba vzít v úvahu, že společnost SUB v minulosti zaměstnávala asi 2500 lidí, v současné době je v provozovně Uherský Brod pouze asi 500 lidí, při stejné velikosti výrobního závodu. Proto má společnost více aktiv, než je nezbytně nutné, což se negativně projevilo i na hodnotách tohoto ukazatele.

#### ***Obrat stálých aktiv***

Ukazatel obrat stálých aktiv udává, kolikrát za rok je společnost schopna obrátit stálá aktiva v peněžní prostředky. Obecným pravidlem je, že obrat stálých aktiv by měl být vyšší než obrat aktiv celkových. Toto pravidlo je zde splněno. I v tomto případě je patrná klesající tendence obratu stálých aktiv. Za nízké hodnoty tohoto ukazatele může již zmiňovaný nadbytek stálých aktiv

### ***Obrat zásob***

Obrat zásob udává, kolikrát je podnik schopen každou položku zásob uskladnit, přeměnit, vyskladnit, prodat a znova naskladnit za rok. Hodnoty tohoto ukazatele kolísají kolem čísla 5, což je dobrá hodnota. Jednak se jedná o výrobní společnost a také zásoby jsou vyšší, než je nutné z důvodu možnosti jejich levného uskladnění. Nemá význam srovnávat hodnoty tohoto ukazatele s oborovým průměrem, protože kvůli specifickému výrobnímu sortimentu SUB je výrobní cyklus poměrně dlouhý, což činí tyto ukazatele nesrovnatelné.

### ***Obrat pohledávek***

Obrat pohledávek udává, kolikrát se pohledávky obrátí v tržbách za rok. Obrat pohledávek vykazuje až na rok 2010 pozitivní klesající trend. Společnost by měla mít snahu mít v pohledávkách co nejméně peněz. Hodnoty ale můžou být do jisté míry zkreslené, SUB totiž můžou fakturovat až v okamžiku dodání, což může být zejména před koncem roku problém.

### ***Obrat závazků***

Obrat závazků udává, kolikrát se závazky obrátí v tržbách za rok. Je důležité porovnat tyto hodnoty s obratem pohledávek. Jak je patrné, obrat pohledávek je větší, než obrat závazků což znamená, že společnost poskytuje provozní úvěr svým odběratelům. Tento závěr může být ale do jisté míry zkreslený, a to jednak tím, že je zkreslený objem pohledávek a také tím, že doba splatnosti pohledávek je kratší než doba splatnosti závazků.

#### **3.4.4 Ukazatele zadluženosti a produktivity práce**

Hodnoty jednotlivých ukazatelů zadluženosti a produktivity práce jsou zobrazeny v tabulce 18.

Tabulka 18: Výpočet ukazatelů zadluženosti a produktivity práce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2007	2008	2009	2010
<b>Celková zadluženost</b>	0,51	0,71	0,54	0,34
<b>Koeficient samofinancování</b>	0,49	0,29	0,46	0,66
<b>Doba splácení dluhu</b>	10,66	-8,59	4,02	1,52
<b>Koef. Úrokového krytí</b>	3,19	-12,08	9,26	62,87
<b>Produktivita z přidané hod.</b>	460,50	553,39	486,56	434,27
<b>Osobní náklady na 1 zam.</b>	364 569	410 500	370 248	328 729
<b>Produktivita z výkonů</b>	1756,32	1928,75	1267,43	1352,36
<b>Nákladovost výnosů</b>	0,99	1,08	0,93	0,86

### ***Celková zadluženost***

Celková zadluženost podniku by se měla řídit podle zlatého pravidla financování „50:50“, tedy by měla být kolem 50%. V případě vyšší zadluženosti se již věřitelé zdráhají poskytovat úvěr, nebo žádají vyšší úrok. Jak je vidět, v letech 2007 a 2009 byl míra zadluženosti společnosti v optimálních mezích. V roce 2008 se zadluženost zvýšila díky nárůstu jiných závazků v důsledku odkoupení 100% podílu ve společnosti MEP Postřelmov, a.s. V roce 2010 dosahovala celková zadluženost pouze 34%, což značí nízké využívání cizích zdrojů.

### ***Koeficient samofinancování***

Koeficient samofinancování je převrácenou hodnotou celkové zadluženosti, vypovídá o finanční nezávislosti společnosti. Doporučené hodnoty se tedy opět řídí zlatým pravidlem financování „50:50“. Je tedy vidět, že v roce 2007 a 2009 měla společnost optimální strukturu kapitálu, v roce 2008 nedostatek a v roce 2010 přebytek vlastních zdrojů.

### ***Doba splácení dluhu***

Tento ukazatel vyjadřuje, jak dlouho by podniku trvalo splatit všechny své dluhy. Jak je patrné z tabulky, tento ukazatel vykazuje až na rok 2008 pozitivní klesající trend. V roce 2008 je jeho hodnota záporná, neboť bylo záporné i provozní cash flow, tedy

v tomto případě by společnost nesplatila své dluhy nikdy. To ale bylo dáno hlavně ztrátou v důsledku přecenění opčních obchodů.

### ***Koeficient úrokového krytí***

Koeficient úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát zisk před úroky a zdaněním převyšuje nákladové úroky cizího kapitálu. U finančně zdravých společností by měla být hodnota tohoto ukazatele větší než 6. Jak je patrné, v roce 2007 byla hodnota koeficientu úrokového krytí nízká. V roce 2008 je hodnota záporná, v důsledku toho, že podnik byl ve ztrátě. V roce 2009 a 2010 jsou hodnoty koeficientu velmi dobré.

### ***Produktivita z přidané hodnoty***

Produktivita z přidané hodnoty udává, kolik jak vysoká přidaná hodnota připadá na jednoho zaměstnance za rok. Jak je vidět produktivita z přidané hodnoty ze v roce 2008 oproti roku 2007 zvýšila, dosáhla 553 000 Kč na zaměstnance. V roce 2009 a 2010 ale klesala, což bylo způsobeno zejména nenaplněním výrobních kapacit. Hodnotu tohoto ukazatele je vhodné porovnat s úhrnem osobních nákladů na jednoho zaměstnance.

### ***Produktivita z výkonů***

Produktivita z výkonů udává, kolik výkonů připadá na jednoho pracovníka za rok. Hodnota tohoto ukazatele se v roce 2008 také zvýšila, v tomto roce na jednoho zaměstnance připadalo 1 756 000 Kč výkonů, pak ale došlo k prudkému poklesu kvůli již zmiňovanému nenaplnění výrobních kapacit.

### ***Nákladovost výnosů***

Nákladovost výnosů udává, jaké jsou náklady na 1 Kč výnosů. Pokud je hodnota ukazatele menší než 1, pak podnik dosahuje zisku, v opačném případě je ve ztrátě. Jak je vidět z tabulky, ve sledovaném období nákladovost výnosů kromě roku 2008 klesala, což je pozitivní trend. V roce 2008 se společnost dostala do ztráty díky účetnímu přecenění opčních obchodů, proto byla nákladovost výnosů větší než 1.

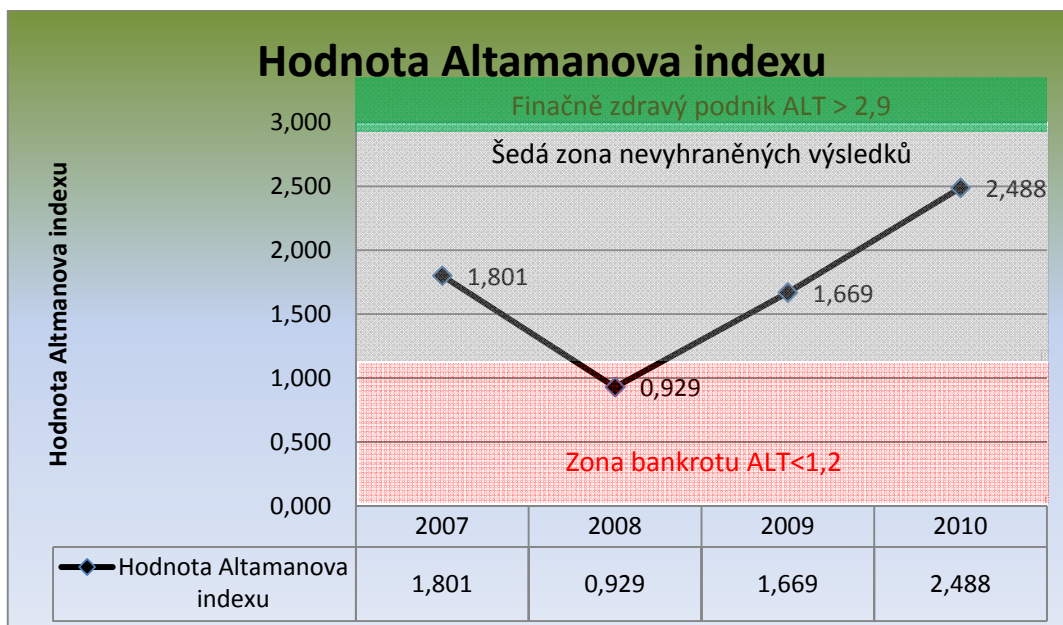
### 3.5 Analýza soustav ukazatelů

#### 3.5.1 Výpočet Altmanova indexu

Altmanův index slouží k posouzení celkového finančního zdraví podniku. Zahrnuje všechny podstatné ukazatele, jako je likvidita, zadluženost, či struktura kapitálu. Jeho výsledkem je pouze jediné číslo podle, které udává obraz o celkové finanční kondici analyzovaného subjektu. Pokud je hodnota Altmanova indexu menší než 1,2, je podnik náchylný k bankrotu, rozmezí 1,2 – 2,9 značí šedou zónu nevyhraněných výsledků. Pokud je hodnota Altmanova indexu větší, než 2,9 jedná se o finančně zdravý podnik. Tabulka 19 ukazuje výpočet Altmanova indexu pro SUB, v grafu 11 jsou pak znázorněny jeho hodnoty.

Tabulka 19: Výpočet hodnot Altmanova indexu (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	
<b>Hodnota Altmanova indexu</b>	<b>1,801</b>	<b>0,929</b>	<b>1,669</b>	<b>2,488</b>	koef
X1 (ČPK / Aktiva celkem)	0,114	0,112	0,002	0,092	0,717
váha indexu	4,5%	8,6%	0,1%	2,6%	
X2 (nerozdělený VH / Aktiva celkem)	0,044	-0,074	0,082	0,245	0,847
váha indexu	2,1%	-6,7%	4,2%	8,4%	
X3 (EBIT/ Aktiva celkem)	0,028	-0,108	0,087	0,172	3,107
váha indexu	4,9%	-36,0%	16,2%	21,5%	
X4 (úč.hod. VK / cizí zdroje)	0,950	0,414	0,862	1,911	0,42
váha indexu	22,1%	18,7%	21,7%	32,3%	
X5 (tržby / Aktiva celkem)	1,197	1,075	0,968	0,879	0,998
	66,3%	115,4%	57,9%	35,3%	



Graf 11: Vývoj hodnot Altmanova indexu v letech 2007 – 2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak je patrné, SUB se ve sledovaném období nacházely až na rok 2008 v tzv. „šedé zóně“ což značí, že podnik mohl mít jisté problémy, ale ne nijak zásadního rázu. Patrná je také rostoucí tendence tohoto indexu v posledních dvou letech, což značí pozitivní vývoj.

V roce 2008 se podnik ocitl v „zóně bankrotu“, to bylo však způsobeno velkou finanční ztrátou z přecenění finančních derivátů.

Při detailnějším pohledu na jednotlivé ukazatele zjišťují, že největší váhu má koeficient X3, který má v čitateli celková aktiva. Jak už bylo řečeno, SUB mají z historických důvodů nadbytek stálých aktiv, což se negativně podepsalo na hodnotách tohoto ukazatele.

### 3.5.2 Výpočet indexu IN05

Index IN je jakousi českou obdobou Altmanova indexu. Byl vytvořen manžely Neumanovými k hodnocení finančního zdraví Českých firem. Index má několik modifikací, nejnovější je IN05.

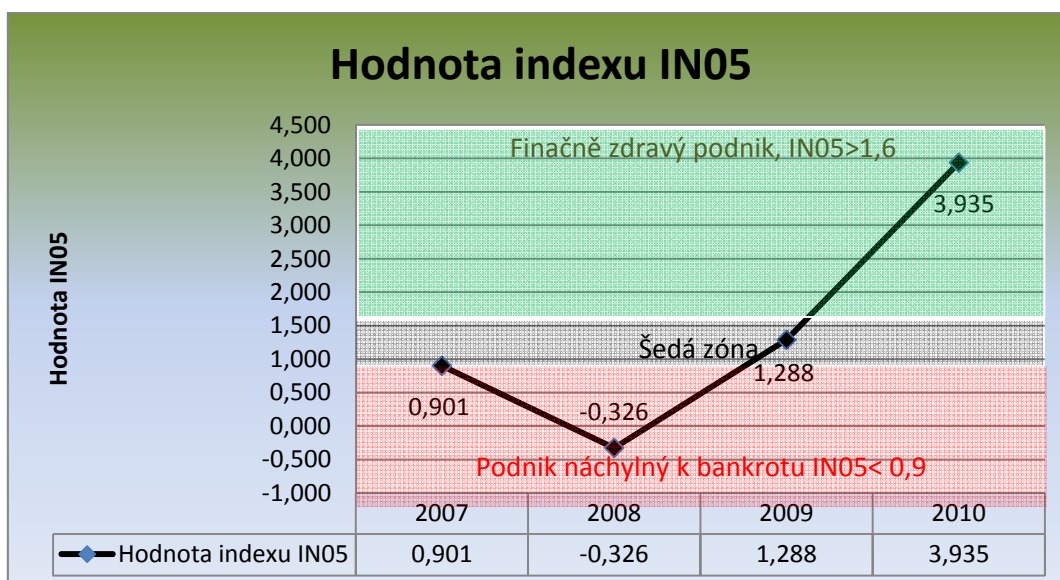
Pokud je hodnota indexu IN05 menší, než 0,9, je podnik náchylný k bankrotu, hodnoty 0,9 – 1,6 značí tzv. „šedou zónu“. Hodnoty IN05 vyšší než 1,6 značí finančně

silný podnik. V tabulce 20 je znázorněn výpočet indexu IN05 společnosti SUB a jeho hodnoty zobrazeny v grafu 12.

Tabulka 20: Výpočet hodnot indexu IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	
<b>Hodnota indexu IN05</b>	<b>0,901</b>	<b>-0,326</b>	<b>1,288</b>	<b>3,935</b>	koef
A (Aktiva/cizí zdroje)	1,950	1,414	1,862	2,911	0,13
váha indexu	14,1%	19,8%	14,5%	15,2%	
B (EBIT/ Nákladové úroky)	3,186	-12,077	9,262	62,872	0,04
váha indexu	7,1%	-52,0%	22,2%	101,1%	
C ( EBIT/ celková aktiva)	0,028	-0,108	0,087	0,172	3,97
váha indexu	6,3%	-46,0%	20,7%	27,5%	
D (celkové výnosy/celková aktiva)	1,397	1,338	1,146	1,136	0,21
váha indexu	16,3%	30,2%	14,4%	9,6%	
E (OA/ Kr. závazky + kr. BÚ)	1,266	1,329	1,005	1,331	0,09
	6,3%	12,9%	5,4%	4,8%	

Při pohledu na hodnoty IN05 společnosti SUB je patrné, že v letech 2007 a 2009 spadaly do tak zvané „šedé zóny“ kdy jejich mohl mít podnik určité problémy. I tato čísla jsou podle mého názoru značně ovlivněna nadbytkem stálých aktiv společnost SUB. V roce 2008 je podle IN05 společnost náchylná k bankrotu, což ale bylo způsobeno účetní transakcí, kdy došlo k přecenění finančních derivátů. V roce 2010 je hodnota indexu IN05 3,9 což značí finančně zdravý podnik.



Graf 12: Vývoj hodnot indexu IN05 v letech 2007 – 2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)



### 3.5.3 Výpočet Kralickova Quick-testu

Kralickuv quicktest je rychlou metodou zhodnocení finanční situace podniku. Kralickův quicktest se počítá pomocí čtyř rovnic, kdy první dvě hodnotí finanční stabilitu, třetí a čtvrtá hodnotí výnosovou situaci podniku. Průměr hodnot všech rovnic udává obraz o celkové finanční situaci analyzovaného podniku. Hodnota menší než 1 značí finanční problémy, hodnota 1-3 značí tzv. „šedou zónu“ a hodnota větší než 3 značí finančně silný podnik. Následující tabulky zobrazují hodnoty jednotlivých rovnic quicktestu společnosti SUB a jejich bodové hodnocení.

Tabulka 21: Výpočet hodnot rovnic Kralickova quicktestu (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010
R1 - (VK/aktiva)	0,49	0,29	0,46	0,66
R2 - (CZ - peníze - účty v bank.) / provozní CF	10,66	-8,59	4,02	1,52
R3 - EBIT / celková aktiva	0,03	-0,11	0,09	0,17
R4 - provozní CF / tržby	0,04	-0,08	0,13	0,24

Tabulka 2: Bodové hodnocení hodnot Kralickova quicktestu (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010
R1 - (VK/aktiva)	4	3	4	4
R2 - (CZ - peníze - účty v bank.) / provozní CF	2	0	1	0
R3 - EBIT / celková aktiva	1	0	2	4
R4 - provozní CF / tržby	1	0	4	4
<b>Finanční stabilita</b>	<b>3,0</b>	<b>1,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,0</b>
<b>Výnosová situace</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>
<b>Celkem zhodnocení</b>	<b>2,0</b>	<b>0,8</b>	<b>2,8</b>	<b>3,0</b>

Jak je patrné finanční stabilita ve sledovaném období dosahovala v jednotlivých letech výsledků, které spadají do „šedé zóny“, což znamená, že SUB mohou mít určité problémy. Druhá rovnice zkoumající likviditu je ale v případě SUB neobjektivní, nebo nepočítá s faktem, že společnost nedrží zbytečně peníze na účtech, ale raději využívá kontokorentního úvěru.

Výnosová situace je dobrá pouze v letech 2009 a 2010, v roce 2007 a 2008 se objevily určité problémy, jak již bylo vysvětleno.

Celková situace SUB byla v roce 2007 poměrně nejasná, v roce 2008 došlo ke ztrátě díky velké účetní transakci. V letech 2009 a zejména 2010 dosahovaly SUB dobrých finančních výsledků

### **3.6 Porovnání SUB s konkurenčními podniky pomocí Spider analýzy**

Pro srovnání SUB s konkurencí jsem si zvolil tři podniky, které jsou podobného charakteru jako SUB, tedy podniky, které se zabývají především zakázkovou strojírenskou výrobou.

Prvním podnikem jsou Krušnohorské strojírny, a.s., které vyrábí především drtiče odpadu, zařízení pro povrchovou těžbu, stroje pro skládky uhlí, kotle, atd. [16]

Druhým podnikem, který budu porovnávat s SUB je KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s., která vyrábí především zařízení pro chemii a petrochemii, jeřáby a zdvihací zařízení a ocelové konstrukce. [15]

Třetím srovnávaným podnikem je M – STROJÍRNY, a.s., jejichž hlavním předmětem činnosti je zejména výroba ocelových konstrukcí, dělení a obrábění materiálu a také oprava a rekonstrukce zařízení lomů. [17]

Pomocí spider analýzy zhodnotím celkem 16 ukazatelů, vždy po čtyřech z oblasti rentability, likvidity, zadluženosti plus produktivity a aktivity. Tyto ukazatele a jejich hodnoty v absolutním pojetí pro jednotlivé srovnávané subjekty jsou uvedeny v následující tabulce 23.

Tyto ukazatele jsem následně přepočítal vzhledem k hodnotě ukazatelů SUB, hodnoty SUB tedy představují 100% a hodnoty srovnávaných společností jsou relativně přepočteny vzhledem k hodnotám SUB. Procentní vyjádření jednotlivých hodnot znázorněno v grafu 13.

Tabulka 23: Hodnoty ukazatelů Spider analýzy pro srovnávané subjekty (Zdroj: Vlastní zpracování)

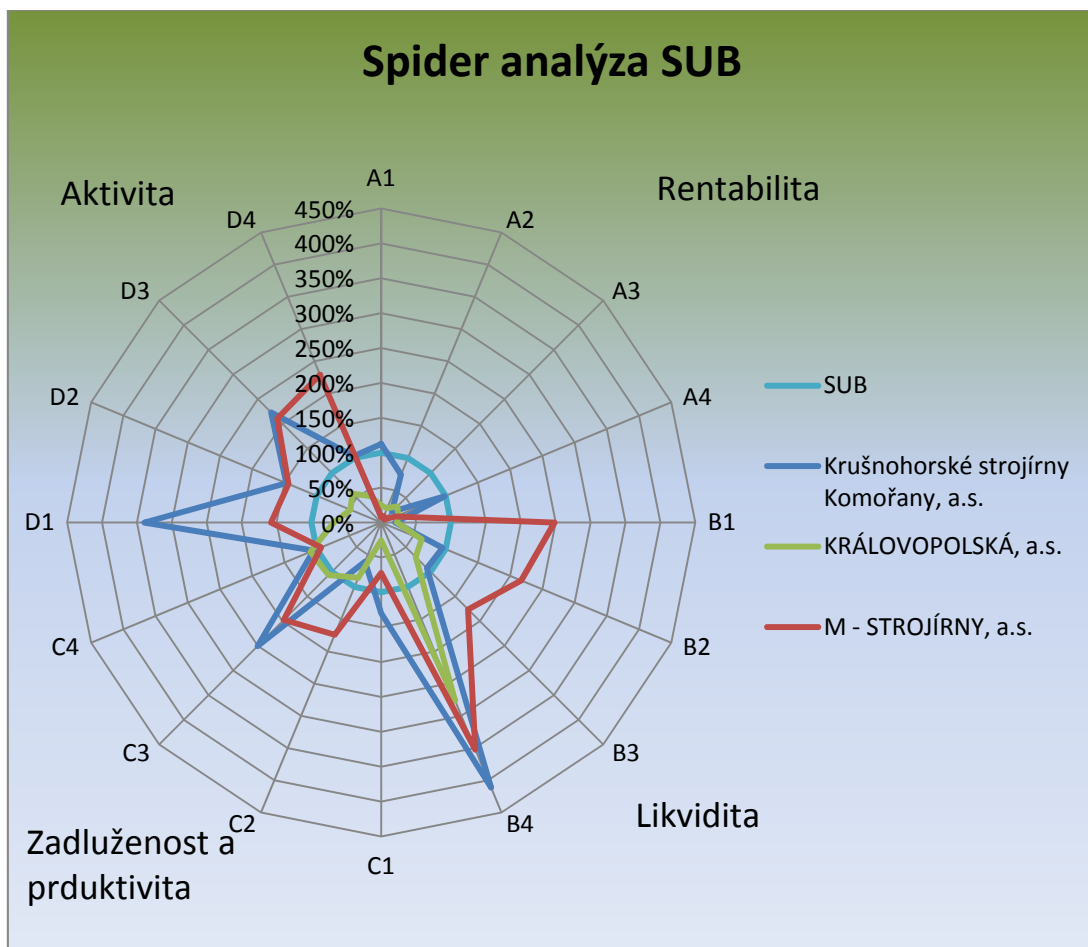
	Ukazatel	M– Stroj	Královép.	Komořany	SUB
A1	<b>ROE</b>	1,99%	5,98%	27,61%	24,55%
A2	<b>ROA</b>	1,60%	3,58%	11,96%	16,11%
A3	<b>ROS</b>	1,15%	6,00%	4,01%	18,33%
A4	<b>ROCE</b>	5,34%	6,29%	23,41%	23,82%
B1	<b>Likvidita 1.stupeň</b>	1,50	0,14	0,12	0,60
B2	<b>Likvidita 2.stupeň</b>	2,54	0,73	1,11	1,17
B3	<b>Likvidita 3.stupeň</b>	3,25	1,29	1,71	1,85
B4	<b>Pracovní kapitál na aktiva</b>	0,44	0,35	0,52	0,13
C1	<b>Úrokové krytí</b>	45,49	16,12	81,71	62,87
C2	<b>Krytí rizika</b>	5,07	2,49	1,77	2,91
C3	<b>Krytí stálých aktiv</b>	2,29	1,24	2,91	1,16
C4	<b>Produktivita z přidané hodnoty</b>	404,34	477,07	455,89	434,27
D1	<b>Obrat celk. aktiv</b>	1,39	0,60	2,98	0,88
D2	<b>Obrat kr. závazků</b>	7,04	2,34	7,20	4,89
D3	<b>Obrat zásob</b>	9,88	2,73	10,46	4,69
D4	<b>Obrat pohledávek</b>	10,00	2,66	6,63	6,45

Jak je patrné z grafu 13, nejsilnější stránkou SUB je rentabilita, kde značně převyšují konkurenční podniky. M – STROJÍRNY, a.s. a KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. dosahují velmi nízkých hodnot rentability, Krušnohorské strojírny Komořany, a.s. dosahují uspokojivých výsledků.

V oblasti likvidity dosahují SUB poměrně dobrých hodnot, je však patrné, že hodnoty ukazatele pracovní kapitál na aktiva jsou vzhledem k ostatním porovnávaným subjektům podprůměrné. Je to dáno již zmiňovaným nadbytkem stálých aktiv vzniklým především z historických důvodů.

Z hodnot ukazatelů zadluženosti je patrná nízká hodnota krytí stálých aktiv, což je opět dáno jejich nadbytkem z historických důvodů.

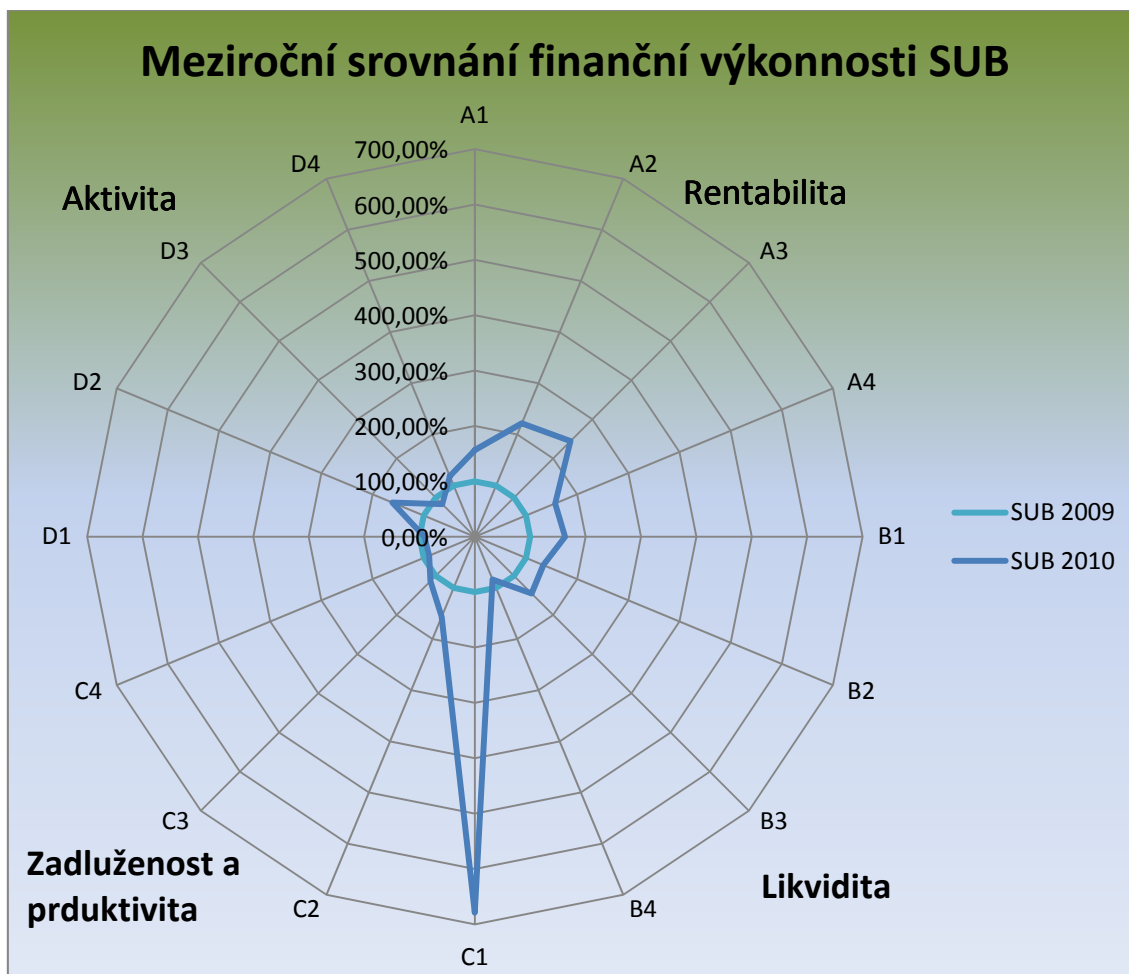
Produktivita z přidané hodnoty je u všech sledovaných subjektů přibližně stejná, SUB dosahují přibližně průměru hodnot ostatních sledovaných subjektů.



Graf 13: Spider analýza SUB (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity SUB dosahují v porovnání se společnostmi M – STROJÍRNY a Krušnohorské strojírny Komořany, a.s. výrazně nižších hodnot. Nízký obrat celkových aktiv je způsoben především historickým nadbytkem stálých aktiv, nižší hodnoty ostatních ukazatelů jsou spojeny především s vyšší délkou výrobního cyklu. V porovnání se společností KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. dosahují SUB vyšších hodnot ukazatelů aktivity.

Pro meziroční srovnání jsem zvolil roky 2009 a 2010 a to tak, že vycházím z hodnot finančních ukazatelů spider analýzy za rok 2009 a srovnávám je s hodnotami za rok 2010. Hodnoty roku 2009 tedy považuji za 100%, hodnoty roku 2010 jsou pak relativně přepočteny. Graf 14 srovnává hodnoty finančních ukazatelů spider analýzy za roky 2009 a 2010.



Graf 14: Srovnání roků 2009 a 2010 pomocí Spider analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak je patrné z grafu 14, v roce 2010 došlo oproti roku 2009 k výraznému zlepšení finanční situace SUB. Rok 2009 byl pro SUB nepříliš dobrý, naplno se projevila hospodářská krize. Společnosti ubylo zakázek, nepodařilo se plně využít výrobní kapacity. V roce 2010 se situace zlepšila, společnosti se podařilo získat nové zakázky, ale k plnému využití výrobních kapacit opět nedošlo.

Největší zlepšení bylo zaznamenáno v oblasti rentability, což bylo dáno zejména značným zvýšením hospodářského výsledku oproti roku 2009.

Ukazatele likvidity měly také pozitivní rostoucí trend, až na pracovní kapitál na aktiva, který mírně poklesl díky poklesu čistého pracovního kapitálu.

Ukazatele zadluženosti pouze odrážejí fakt, že celková zadluženost klesala, proto jsou jejich hodnoty v porovnání s rokem 2009 lepší, výrazný nárůst hodnoty úrokového

krytí byl způsoben jednak poklesem zadluženosti, tedy i nákladových úroků a také značným zvýšením výsledku hospodaření.

Produktivita z přidané hodnoty zaznamenala mírný pokles zejména díky skutečnosti, že v roce 2009 SUB využily toho, že menší podniky byly díky krizi nuceny prodávat své zásoby pod cenu. SUB tyto zásoby levné zásoby skupovaly, což jim přineslo značnou úsporu oproti tržní ceně.

Ukazatele aktivity zejména obrat krátkodobých závazků a obrat pohledávek zaznamenaly pozitivní vývoj. U obratu pohledávek se projevilo zlepšení platební morálky zákazníků SUB. Obrat zásob v roce 2010 mírně poklesl, tento pokles ale nemusel být zcela reálný, neboť některé výrobky se nepodařilo koncem roku doručit, tudíž nemohly být vyfakturovány, proto byly stále evidovány jako zásoby.

## **4 VLASTÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ FINANČNÍ SITUACE**

Z provedených analýz je zřejmé, že finanční situace společnosti se ve sledovaném období vyvíjela dobře. Ztráta v roce 2008 byla zapříčiněna zejména přeceněním opčních obchodů v důsledku vývoje kurzu eura vůči české koruně. V roce 2009 se na hospodaření společnosti podepsala především hospodářská krize, ale v roce 2010 došlo k prudkému zlepšení. Celková finanční situace SUB je dobrá, společnost se nepotýká s žádnými vážnějšími problémy. V každé oblasti jsou ale možná zlepšení, která založím nejen na konkrétních hodnotách ukazatelů, ale především na identifikaci faktorů, které tyto ukazatele negativně ovlivňují.

### **4.1 Rentabilita**

Ačkoli v roce 2010 byla hodnota všech ukazatelů rentability vysoce nad doporučenými hodnotami, při pohledu na předešlé roky je zřejmé, že SUB dosahovaly nízkých hodnot ukazatelů rentability. Při pohledu na strukturu ukazatelů rentability je zřejmé, že největší vliv má výsledek hospodaření, který musí být co možná největší. Druhým faktorem, který ovlivňuje hodnoty ukazatelů rentability (ROI, ROA a ROS) je hodnota aktiv.

#### **4.1.1 Výše hospodářského výsledku**

Je jasné, že k dosažení co nejvyššího výsledku hospodaření musí společnost minimalizovat náklady a maximalizovat výnosy. Dle mého názoru je řízení nákladů v SUB na velmi dobré úrovni. V letech 2009 a 2010 bylo hlavním problémem, že nedošlo k plnému využití výrobních kapacit, což se nejvíce odrazilo na výsledku hospodaření, protože hlavní nejdůležitější složkou výnosů jsou výnosy z prodeje vlastních výrobků a služeb. Proto bych navrhoval inovaci v pojetí marketingu SUB.

## Inovace marketingové strategie SUB

Obchodní strategie společnosti je založena na tom, že SUB se snaží o:

- více výrobků,
- více zákazníků,
- více odbytových trhů.

Tato strategie je dobrá protože celé podnikání nestojí na jedné zakázce, ale na větším množství drobných zakázek. Přesto se v minulých letech nepodařilo výrobní kapacity zcela využít. Navrhoval bych za předpokladu, že by opět hrozilo nenaplnění výrobních kapacit jiný přístup, čili změnu v dosavadním pojetí marketingových aktivit. Předmětem činnosti SUB je zakázková výroba. Zjednodušeně řečeno zákazník si zadá požadavek, SUB podle tohoto požadavku zhotoví výrobek.

Můj návrh je, změnit tento styl, kdy je zákazníkovi nabízena „pouhá“ technologie, výrobek, či služba. Hodně zákazníků totiž přesně ví, k čemu by jejich zařízení mělo sloužit, jaké požadavky by mělo splňovat. Nemají ale zcela jasnou představu o tom, jak těchto parametrů dosáhnout. To, že SUB nabídnou své technologie těmto zákazníkům jejich problém nevyřeší. Tito zákazníci totiž nechtějí konkrétní výrobek, nebo konkrétní službu. To, po čem tito zákazníci touží je řešení jejich problému. Především u zákazníků, kteří se neorientují ve strojírenských technologiích, může být fakt, že je jim nabídnuto konkrétní řešení jejich problému klíčovým faktorem při rozhodování o výběru, s kým ve finále uzavřou kontrakt. Proto si myslím, že SUB se musí soustředit na aktivní vyhledávání potencionálních zákazníků a těmto zákazníkům nenabízet technologické možnosti, výrobky, či služby, ale **řešení jejich problémů**. (Moji teorii o nutné změně v pojetí marketingu podporuje i fakt, že jsem si dal práci a prohledal internetové stránky společnosti. Slovo „řešení“ nebylo nalezeno).



#### **4.1.2 Nadbytek stálých aktiv**

Dalším faktorem, který negativně ovlivňuje ukazatele rentability (ROI, ROA a ROS) je nadbytek stálých aktiv, který je dán z historických důvodů, protože původní závod v Uherském Brodě zaměstnával 2500 lidí, nyní je to asi jen 450. Je tedy potřeba najít efektivní využití těchto prostor (zejména budov). Jejich část se využívá jako sklad, SUB ale nakupují více zásob než je potřeba, protože je možné tyto zásoby levně uskladnit. Úspora tedy spočívá v tom, že SUB nakoupí tyto zásoby levněji, ať už díky množstevní slevě, nebo proto, že je nakoupí v době, kdy jsou levnější. Společnost ale musí vzít v úvahu, že pronájmem, či prodejem těchto budov by získala určité finanční prostředky a zjistit, co je pro ni výhodnější.

Dále má společnost budovy, které by mohla pronajmout, či prodat ale musela by část strojního vybavení přestěhovat do stávajících budov. To by s sebou neslo nutnost zavedení směnného provozu. Zavedení směnného provozu s sebou ale nese dodatečné náklady. SUB bych navrhoval provést detailnější analýzu této situace a porovnat náklady vynaložené na směnný provoz a reorganizaci původních pracovišť s možnými výnosy z pronájmu, či prodeje těchto prostor.

Nejlepším řešením pro společnost by bylo prodat nepotřebné budovy. Jelikož se ale jedná především o velké výrobní haly, je problém najít na tyto objekty kupce. Proto navrhuji pronájem těchto prostor se smlouvou na dobu určitou a vyčkat, až se najde vhodný zájemce o koupi těchto prostor.

#### **4.2 Likvidita a aktivita**

Ukazatele likvidity a ukazatele aktivity mají hodně společných faktorů, které ovlivňují jejich hodnoty. Jejich efektivní řízení může značně dopomoci k lepší finanční pozici společnosti. Důležitými faktory, které ovlivňují hodnoty ukazatelů aktivity a likvidity jsou zejména řízení pohledávek a řízení zásob.

#### 4.2.1 Řízení zásob

Moderní trendy řízení zásob se snaží minimalizovat hodnotu zásob na skladě z několika důvodů. Jednak vysoká hodnota zásob způsobuje, že jsou v zásobách vázány finanční prostředky, které by mohly být využity efektivněji. Důležitým faktorem jsou také náklady na skladování. Proto se většina podniků snaží mít zásoby co nejmenší.

Zásoby jsou obecně méně likvidní než peněžní majetek, či pohledávky, proto vysoký podíl zásob na oběžných aktivech negativně ovlivňuje likviditu. Vyšší hodnota zásob také negativně ovlivňuje dobu obratu zásob, neboť ta by měla být co nejkratší.

SUB mají ale oproti ostatním podnikům dvě velké výhody, jednak mohou zásoby relativně levně uskladnit a dobrá finanční situace SUB dovoluje skupovat zásoby v době, kdy jsou levnější.

Můj návrh je vytvořit systém řízení zásob, který by podle aktuální situace vyhodnocoval, zda a v jaké míře je dobré nakoupit v současné době nepotřebné zásoby z důvodu nižší ceny. Tento systém by bral v úvahu tyto skutečnosti:

1. Náklady na skladování nadbytečných zásob (pojaté jako alternativní výnosy z jiného využití těchto prostor např. pronájmu)
2. Časový horizont spotřeby nadbytečných zásob (a na jeho základě body 3 a 4)
3. Aktuální výši volných finančních prostředků a z nich ušlý zisk (úroky)
4. Náklady na případné čerpání kontokorentního úvěru kvůli nedostatku finančních prostředků vázaných v nadbytečných zásobách
5. Cenový rozdíl mezi běžnou (či očekávanou cenou zásob) a cenou aktuální příležitosti

Na základě analýzy těchto faktorů by se určilo, zda a případně v jakém množství nakoupit nadbytečné zásoby.

#### 4.2.2 Řízení krátkodobých pohledávek

Efektivní řízení krátkodobých pohledávek je pro podnik velmi důležité. Efektivním řízením nyní myslím jejich sledování a snižování. Pokud zákazníci neplatí včas, společnost má méně volného finančního majetku takže jednak přichází o úroky a jednak je mnohdy nucena využít kontokorentního úvěru, což přináší dodatečné náklady. Také se to negativně projeví na hodnotách ukazatelů likvidity (pohotová likvidita) a ukazatelů aktivity (obrat krátkodobých pohledávek).

Jako první bych doporučoval situacím, kdy zákazník platí pozdě, (nebo neplatí) účinně předcházet. Prevence je totiž levnější než následné vymáhání pohledávek. Prvním krokem by tedy vždy mělo být prověření bonity zákazníka. Tyto informace jsou přístupné jednak na internetu (obchodní rejstřík, rejstřík dlužníků a neplatičů), nebo je lze získat od renomovaných ratingových firem. Druhou alternativou je rychlé zhodnocení na základě finančních výkazů (finanční analýzy) zákazníka. Jako optimální metodu bych navrhoval Spider analýzu, která by jako srovnávací základnu brala oborové, popřípadě doporučené hodnoty jednotlivých ukazatelů. Pochopitelně největší důraz by byl kladen na ukazatele likvidity.

Druhým návrhem by pak bylo efektivní monitorování pohledávek. Navrhoval bych vytvořit databázi pohledávek, která by automaticky hlídala datum splatnosti a upozorňovala na pohledávky po splatnosti. Pohledávky po splatnosti by měly být na samostatném listu, databáze by měla vygenerovat souhrn emailových adres dlužníků, aby bylo možné je neprodleně kontaktovat. Tuto databázi navrhuji vytvořit v programu Microsoft Excel, kam by se data načítala přímo z účetního systému Obrázky 4, 5 a 6 naznačují návrh možného řešení problému.

Sloupec I automaticky monitoruje hodnoty sloupců G a H. Pokud je pohledávka po splatnosti a pokud ještě nebyla zaplacená, objeví se ve sloupci I číslo, které značí počet dnů, které je pohledávka po splatnosti. Pokud byla pohledávka již uhrazena, objeví se nápis „OK“, pokud nebyla uhrazena a není ještě splatná objeví se nápis „Není splatné“. Tento sloupec obsahuje funkci „dnes()“, což zabezpečuje, že datum splatnosti

pohledávky je automaticky srovnáváno s aktuálním datem. Funkce použitá pro sloupec I (pole I3):

=KDYŽ(H3="ne";KDYŽ((DNES()-G3>0);DNES()-G3;"Není splatné");"OK")

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1		Údaje faktury								
2		č.	částka	zákazník	Email	dat. Vyst.	d. spl.	Zaplaceno	dnů po splatnosti	
3	0	1	100	a.a.s.	<a href="mailto:a@a.cz">a@a.cz</a>	30.10.2011	30.12.2011	ano	OK	-1
4	0	2	200	b.a.s.	<a href="mailto:b@b.cz">b@b.cz</a>	20.10.2011	20.12.2011	ano	OK	-1
5	1	3	400	c.a.s.	<a href="mailto:c@c.cz">c@c.cz</a>	27.10.2011	27.12.2011	ne	17	17
6	1	4	300	d.a.s.	<a href="mailto:d@d.cz">d@d.cz</a>	12.12.2011	12.2.2012	ne	Není splatné	-1
7	1	5	50	e.a.s.	<a href="mailto:j@j.cz">j@j.cz</a>	12.12.2011	12.2.2012	ne	Není splatné	-1
8	2	6	80	f.a.s.	<a href="mailto:b@d.cz">b@d.cz</a>	1.1.2011	1.2.2011	ne	346	346
9	3	7	54	g.a.s.	<a href="mailto:fg@jd.cz">fg@jd.cz</a>	13.11.2011	12.1.2012	ne	1	1
10	3	8	654	h.a.s.	<a href="mailto:g@kl.cz">g@kl.cz</a>	14.11.2011	13.1.2012	ne	Není splatné	-1
11	4	9	65	i.a.s.	<a href="mailto:h@ksj.cz">h@ksj.cz</a>	5.11.2011	4.1.2012	ne	9	9
12	5	10	45	j.a.s.	<a href="mailto:abc@se.cz">abc@se.cz</a>	6.10.2011	5.12.2011	ne	39	39
13	6	11	65	k.a.s.	<a href="mailto:dk@vk.cz">dk@vk.cz</a>	3.10.2011	2.12.2011	ne	42	42
14	6	12	34	l.a.s.	<a href="mailto:sv@jhk.cy">sv@jhk.cy</a>	6.9.2012	5.11.2012	ne	Není splatné	-1
15	7	13	65	m.a.s.	<a href="mailto:cn@lk.cz">cn@lk.cz</a>	5.9.2011	4.11.2011	ne	70	70
16	8	14	45	n.a.s.	<a href="mailto:bu@bu.cz">bu@bu.cz</a>	7.11.2011	6.1.2012	ne	7	7
17	8	15	43	o.a.s.	<a href="mailto:fe@be.be">fe@be.be</a>	25.12.2011	23.2.2012	ne	Není splatné	-1
18										

Obrázek 4: Návrh databáze na sledování pohledávek, List 1 (Zdroj: vlastní zpracování)

Dále jsem využil podmíněného formátování pro jednotlivá políčka sloupce I a to tak, že pokud je pohledávka zaplacená zobrazí se pole zelené, pokud není zaplacená a není ještě splatná, zobrazí se pole žluté a nezaplacené pohledávky po splatnosti se zobrazí červeně. Zde jsou uvedeny jednotlivé vzorce podmíněného formátování (platné pro celý sloupec F):

**Zelená:** =NEBO(H3="ano")

**Červená:** =A(H3="ne";DNES()-G3>0)

**Žlutá:** =A(H3="ne";DNES()-G3<=0)

Je tedy na první pohled patrné, které pohledávky jsou po splatnosti. Pro zjednodušený přehled pohledávek pouze po splatnosti byla vytvořena nová tabulka v listu 2. Abych ji mohl vytvořit, ve sloupci J sleduji pouze pohledávky nezaplacené

pohledávky po splatnosti, a to počet dnů po splatnosti. Ostatní pohledávky (zaplacené, nebo před splatností nabývají ve sloupci J hodnoty -1. Toho jsem docílil pomocí vzorce:

=KDYŽ(NEBO(I3="ok";I3="není splatné");"-1";I3)

Z hodnot sloupce I pak vychází hodnoty pomocného sloupce A, který čísluje nesplacené pohledávky. Použil jsem zde vzorec:

=COUNTIF(J3:\$J\$3;">=0")

Ze sloupce A pak vychází nová tabulka v listu 2, která pomocí vyhledávacích funkcí znázorňuje pouze pohledávky po splatnosti. Tato tabulka je znázorněna na obrázku 5.

	A	B	C	D	E	F
1	č.f.	částka	zák.	email	dat.sp.	dnů po sp.
2	3	400	c.a.s.	c@c.cz	27.12.2011	14
3	6	80	f.a.s.	b@d.cz	1.2.2011	343
4	9	65	i.a.s.	h@ksj.cz	4.1.2012	6
5	10	45	j.a.s.	abc@se.cz	5.12.2011	36
6	11	65	k.a.s.	dk@vk.cz	2.12.2011	39
7	13	65	m.a.s.	cn@lk.cz	4.11.2011	67
8	14	45	n.a.s.	bu@bu.cz	6.1.2012	4
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17	7	765				
18						

Obrázek 5: Návrh databáze na sledování pohledávek, List 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Sloupec A vyhledává hodnoty pomocného sloupce a z listu 1 a vrací hodnoty ostatních sloupců z listu 1. Pro sloupec A byl použit vzorec:

=IFERROR(SVYHLEDAT(ŘÁDEK()-1;List1!A3:I17;2;NEPRAVDA);""), pro

ostatní sloupce tomu bylo obdobně.

V této tabulce jsou tedy uvedeny pouze pohledávky po splatnosti, jako výstup je pak souhrn emailových adres dlužníků, který je vytvořen pomocí funkce „CONCATENATE“ která spojuje emailové adresy v jednotlivých řádcích a pomocí vyhledávací funkce s referencí na počet nezaplacených faktur (buňka A17). Souhrn emailových adres je zobrazen na obrázku 6.

	I	J	K
1	1		c@c.cz,
2	2	c@c.cz,	c@c.cz, b@d.cz,
3	3	b@d.cz,	c@c.cz, b@d.cz, b@d.cz,
4	4	h@ksj.cz,	c@c.cz, b@d.cz, b@d.cz, h@ksj.cz,
5	5	abc@se.cz,	c@c.cz, b@d.cz, b@d.cz, h@ksj.cz, abc@se.cz,
6	6	dk@vk.cz,	c@c.cz, b@d.cz, b@d.cz, h@ksj.cz, abc@se.cz, dk@vk.cz,
7	7	cn@lk.cz,	c@c.cz, b@d.cz, b@d.cz, h@ksj.cz, abc@se.cz, dk@vk.cz, cn@lk.cz,
8	8	bu@bu.cz,	c@c.cz, b@d.cz, b@d.cz, h@ksj.cz, abc@se.cz, dk@vk.cz, cn@lk.cz, bu@bu.cz,
9	9	,	c@c.cz, b@d.cz, b@d.cz, h@ksj.cz, abc@se.cz, dk@vk.cz, cn@lk.cz, bu@bu.cz, ,
10	10	,	c@c.cz, b@d.cz, b@d.cz, h@ksj.cz, abc@se.cz, dk@vk.cz, cn@lk.cz, bu@bu.cz, , ,
11	11	,	c@c.cz, b@d.cz, b@d.cz, h@ksj.cz, abc@se.cz, dk@vk.cz, cn@lk.cz, bu@bu.cz, , , ,
12	12	,	c@c.cz, b@d.cz, b@d.cz, h@ksj.cz, abc@se.cz, dk@vk.cz, cn@lk.cz, bu@bu.cz, , , ,
13	13	,	c@c.cz, b@d.cz, b@d.cz, h@ksj.cz, abc@se.cz, dk@vk.cz, cn@lk.cz, bu@bu.cz, , , ,
14	14	,	c@c.cz, b@d.cz, b@d.cz, h@ksj.cz, abc@se.cz, dk@vk.cz, cn@lk.cz, bu@bu.cz, , , ,
15	15	,	c@c.cz, b@d.cz, b@d.cz, h@ksj.cz, abc@se.cz, dk@vk.cz, cn@lk.cz, bu@bu.cz, , , ,
16	16	,	c@c.cz, b@d.cz, b@d.cz, h@ksj.cz, abc@se.cz, dk@vk.cz, cn@lk.cz, bu@bu.cz, , , ,
17			
18	Emaily dlužníků		c@c.cz, b@d.cz, b@d.cz, h@ksj.cz, abc@se.cz, dk@vk.cz, cn@lk.cz,

Obrázek 6: Generování emailových adres dlužníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Finální seznam emailových adres dlužníků byl získán pomocí vzorce:

=SVYHLEDAT(A17;I1:K16;3;NEPRAVDA)

Tato verze databáze na sledování pohledávek jistě není finální, bude muset být upravena přesně podle požadavků SUB.

## ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo hodnocení finanční situace vybrané společnosti a na základě zjištěných skutečností vytvoření návrhů na její zlepšení a zajištění stabilní pozice společnosti do budoucna. Předmětem mé analýzy byla společnost Slovácké strojírny, akciová společnost.

Moje práce má několik částí. V první části jsem představil společnost SUB, její aktivity a výrobní program. Provedl jsem analýzu oborového okolí – Porterův model pěti konkurenčních sil, analýzu vnitřního prostředí podniku „7S“ faktorů a pomocí SWOT analýzy jsem identifikoval silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby SUB.

Z těchto analýz vyplynulo, že SUB jsou v dobré konkurenční pozici zejména díky tomu, že jsou technologicky velmi vyspělé, mají bohaté zkušenosti a dobrou pověst díky prvotřídní kvalitě poskytovaných služeb. Společnost je bohužel ohrožována vnějšími faktory, jako je vývoj hospodářské situace, nebo vývoj kurzu eura.

Ve druhé části jsem na základě předchozího studia a rešerše literatury vymezil teoretická východiska finanční analýzy.

Třetí částí mé práce byla vlastní finanční analýza SUB vycházející z teoretických poznatků zpracovaných ve druhé části práce. Tato kapitola byla zpracována na základě finančních výkazů společnosti SUB a interních informací, které mi byly poskytnuty.

Celková finanční situace SUB ve sledovaném období 2007 – 2010 byla poměrně dobrá. Nízké byly během sledovaného období zejména hodnoty ukazatelů rentability, jejichž hodnota se ale prudce zlepšila v roce 2010. Na nepříznivé hodnoty některých ukazatelů měl vliv zejména nadbytek stálých aktiv, vysoká hodnota zásob a pohledávek a nízké hospodářské výsledky v jednotlivých letech.

V roce 2008 hospodařily SUB se ztrátou, která byla zapříčiněna účetní přeceněním finančních derivátů, které měly sloužit ke zmírnění dopadů kurzových ztrát.

V roce 2009 se na hospodaření společnost výrazně projevila ekonomická krize, ale i přesto společnost v tomto roce dosáhla zisku. V roce 2010 byla finanční situace velmi dobrá, jak je vidět z pozitivního vývoje finančních ukazatelů.

Místo srovnání s oborovými hodnotami jsem se rozhodl v zájmu vyšší srovnatelnosti vybrat podniky velmi podobné SUB. Provedl jsem tedy srovnání SUB s podniky Krušnohorské strojírny Komořany, a.s., M – strojírny, a.s. a KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. Z konkurenčního srovnání vyplynulo, že SUB jsou ve srovnání s konkurencí v dobré pozici, nižších hodnot dosahují ukazatele aktivity, zejména díky nadbytku stálých aktiv a vyšší hodnotě zásob a pohledávek.

Výstupem mojí práce je soubor doporučení na zlepšení finanční situace SUB. Při formulaci těchto doporučení jsem vycházel z již dříve identifikovaných problematických faktorů, byly to zejména nízký hospodářský výsledek, nadbytek stálých aktiv, výše zásob a výše pohledávek. Tyto faktory negativně ovlivňovaly hodnoty ukazatelů rentability, aktivity a likvidity.

Dle mého názoru bylo příčinou špatných hospodářských výsledků v jednotlivých letech, nenaplnění výrobních kapacit. Pro navrhují změnu dosavadní marketingové strategie, kdy byly zákazníkovi nabízeny pouze technologické možnosti, služby. Můj návrh je změnit toto pojetí marketingu a místo prezentace portfolia technologických možností, výrobků a služeb nabídnout zákazníkovi řešení jeho problému.

Dalším problémovým faktorem je nadbytek dlouhodobého majetku, především budov. Část z nich je využívána SUB pro výrobu, část jako sklad materiálu, ale rozhodně nedochází k jejich efektivnímu využití. Navrhl jsem několik řešení tohoto problému, buď prodej, nebo jejich pronájem. Nedošel jsem ale ke konkrétnímu řešení, k němu bude zapotřebí dalších analýz jednotlivých navrhovaných možností.

V oblasti řízení zásob jsem se zaměřil na hodnotu nadbytečných zásob, které podnik může za určitých okolností nakoupit levněji. Můj návrh je vytvoření systému, který by určoval, jestli a kolik nadbytečných zásob je vhodné nakoupit. K tomu jsem identifikoval klíčové faktory, které bude třeba posoudit.

V oblasti řízení krátkodobých pohledávek jsem pak společnosti navrhl vytvoření databáze napojené na ekonomický systém společnosti, která by automaticky hlídala



pohledávky po splatnosti. V programu Microsoft Excel jsem navrhl základní verzi této databáze.

Moje návrhy na zlepšení finanční situace SUB, jsou sice založeny na reálných problematických faktorech, nedokážu ale objektivně posoudit jejich proveditelnost a možnost uvedení do praxe. Proto bude záležet na vedení SUB, jestli se s některými z navrhovaných řešení ztotožní a zváží jeho reálné zavedení.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Odborná literatura

- (1) DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
- (2) JINDŘICHOVSKÁ, I. *Podnikové finance*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 289 s. ISBN 80-7261-025-2.
- (3) KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9
- (4) KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 367s. ISBN 80-7179-529-1.
- (5) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9.vyd. Brno. 2004. 102s. ISBN 80-214-2564-4.
- (6) KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví. Díl II – Finanční analýza účetních výkazů*. 4. vyd. Praha: Polygon, 1999. 303 s. ISBN 80-85967-88-X.
- (7) KUBÍČKOVÁ, D., KOTĚŠEVCOVÁ, J. *Finanční analýza*. Praha 2006, 69 s. ISBN 80-86754-57-X.
- (8) MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. Praha 2009. 191s. ISBN 978-80-245-1397-3.

- (9) MRKVIČKA J., KOLÁŘ P. *Finanční analýza*. 2. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2006. 228 s. ISBN 80-735-7219-2.
- (10) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1
- (11) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- (12) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212s. ISBN 80-7226-562-8.
- (13) SYNEK M. *Manažerská ekonomika* 5. Akt.a dopň. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1

### **Internetové zdroje**

- (14) Kubíčková, Dana. *Spider analýza jako metoda metoda mezipodnikového srovnání* [online]. 2006 [cit. 2011-11-15]. Dostupné z WWW: <[http://www.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia1/s1\\_kubickova\\_dana\\_349.pdf](http://www.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia1/s1_kubickova_dana_349.pdf)>
- (15) KRÁLOVOPOLSKÁ a.s.: *Výrobky a služby* [online]. 2011 [cit. 2011-11-22]. Dostupné z WWW:<<http://www.kralovopolska.cz/produkty-a-sluzby/zarizeni-pro-chemii-a-petrochemii>>
- (16) Krušnohorské strojírny Komořany, a.s.: *Výrobky a služby* [online]. 2010 [cit. 2011-11-22]. Dostupné z WWW:< <http://www.ksk-as.cz/cz/vyrobky/index.html>>
- (17) M - strojírny, a.s.: *O společnosti* [online]. 2011 [cit. 2011-11-22]. Dostupné z WWW:< <http://www.m-strojirny.cz/o-spolecnosti/predmet-cinnosti.htm>>

- (18) *Obchodní rejstřík*. [online]. 2011 [cit. 2011-10-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/>>.
- (19) Slovácké strojírny, a.s.: *Historie společnosti* [online]. 2011 [cit. 2011-10-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.sub.cz/historie-spolecnosti.html>>
- (20) Slovácké strojírny, a.s.: *Výrobní program* [online]. 2011 [cit. 2011-10-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.sub.cz/vyrobni-program-v-oboru-strojirenstvi.html>>
- (21) *Strategická analýza* [online]. 2011 [cit. 2011-11-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.koucinkfirem.eu/strategicka-analyza.html>>.
- (22) *SWOT analýza a marketingový výzkum v praxi* [online]. 2011 [cit. 2011-11-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.ardeus.cz/ardeusnews/swot-analyza-a-marketingovy-vyzkum-v-praxi.html>>.
- (23) ZICH, R. *Strategický management*. Podnikatelská fakulta VUT v Brně. [online]. 2007 [cit. 2011-11-20]. Dostupný z WWW: <[http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results\\_02/edumat\\_rep/STM/STM\\_Pext.pdf](http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf)>

### **Ostatní zdroje**

Interní materiály SUB

Výroční zpráva společnosti M – strojírny, a.s. za rok 2010

Výroční zpráva společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. za rok 2010

Výroční zpráva společnosti Krušnohorské strojírny Komořany, a.s. za rok 2010

Výroční zpráva SUB za rok 2007

Výroční zpráva SUB za rok 2008

Výroční zpráva SUB za rok 2009

Výroční zpráva SUB za rok 2010

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

<b>apod.</b>	a podobně
<b>atd.</b>	a tak dále
<b>a.s.</b>	akciová společnost
<b>celk.</b>	celkový
<b>CF</b>	cash flow
<b>ČPK</b>	čistý pracovní kapitál
<b>daň.</b>	daňový
<b>DFM</b>	dlouhodobý finanční majetek
<b>DHM</b>	dlouhodobý hmotný majetek
<b>DIČ</b>	daňové identifikační číslo
<b>dl.</b>	dlouhodobý
<b>DNM</b>	dlouhodobý nehmotný majetek
<b>DM</b>	dlouhodobý majetek
<b>DPH</b>	daň z přidané hodnoty
<b>EAT</b>	zisk po zdanění
<b>EBIT</b>	zisk před zdaněním a úroky
<b>FM</b>	finanční majetek
<b>FS</b>	finanční situace
<b>HA</b>	horizontální analýza
<b>koef.</b>	koeficient
<b>kr.</b>	krátkodobý
<b>ks</b>	kus
<b>m</b>	metr
<b>ost.</b>	ostatní
<b>prod.</b>	prodané
<b>ROA</b>	rentabilita celkových aktiv
<b>ROCE</b>	rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
<b>ROE</b>	rentabilita vlastního kapitálu
<b>ROS</b>	rentabilita tržeb

<b>SZ</b>	sociální zabezpečení
<b>tis.</b>	tisíc
<b>tzv.</b>	takzvaný
<b>úč.</b>	účetní
<b>VA</b>	vertikální analýza
<b>VH</b>	výsledek hospodaření
<b>VZZ</b>	výkaz zisků a ztrát
<b>zam.</b>	zaměstnanci
<b>ZC</b>	zůstatková cena
<b>ZP</b>	zdravotní pojištění

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo SUB.....	14
Obrázek 2: Organizační struktura SUB .....	18
Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	21
Obrázek 4: Návrh databáze na sledování pohledávek, List 1 .....	92
Obrázek 5: Návrh databáze na sledování pohledávek, List 2 .....	93
Obrázek 6: Generování emailových adres dlužníků .....	94

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoz SUB.....	16
Graf 2: Ukázka Spider grafu .....	45
Graf 3: Vývoj aktiv v letech 2007 – 2010 .....	51
Graf 4: Vývoj pasiv v letech 2007 – 2010 .....	55
Graf 5: Struktura aktiv v letech 2007 – 2010.....	57
Graf 6: Struktura pasiv v letech 2007 – 2011 .....	60
Graf 7: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2010 .....	64
Graf 8: Podíl jednotlivých položek VZZ na výkonech.....	67
Graf 9: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2007 – 2010.....	70
Graf 10: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2007 – 2010.....	73
Graf 11: Vývoj hodnot Altmanova indexu v letech 2007 – 2010.....	79
Graf 12: Vývoj hodnot indexu IN05 v letech 2007 – 2010 .....	80
Graf 13: Spider analýza SUB.....	84
Graf 14: Srovnání roků 2009 a 2010 pomocí Spider analýzy.....	85

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Struktura výrobního sortimentu SUB v roce 2010 .....	15
Tabulka 1: Struktura výrobního sortimentu SUB v roce 2010 – pokračování .....	16
Tabulka 2: Údaje o počtu pracovníků SUB .....	19
Tabulka 3: Rozbor "7S " .....	22
Tabulka 4: SWOT analýza ( .....	23
Tabulka 5: Intervaly hodnot Králíckova Quick-testu .....	42
Tabulka 6: Ukazatele spider analýzy .....	46
Tabulka 7: Horizontální analýza aktiv .....	48
Tabulka 8: Horizontální analýza pasiv .....	52
Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv .....	56
Tabulka 10: Vertikální analýza pasiv .....	58
Tabulka 11: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát .....	61
Tabulka 12: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát .....	64
Tabulka 12: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát - pokračování .....	65
Tabulka 13: Výpočet čistého pracovního kapitálu .....	68
Tabulka 14: Výpočet ukazatelů likvidity .....	69
Tabulka 15: Výpočet přepočtených ukazatelů likvidity .....	71
Tabulka 16: Výpočet ukazatelů rentability v letech 2007 – 2010 .....	72
Tabulka 17: Výpočet ukazatelů aktivity .....	74
Tabulka 18: Výpočet ukazatelů zadluženosti a produktivity práce .....	76
Tabulka 19: Výpočet hodnot Altmanova indexu .....	78
Tabulka 20: Výpočet hodnot indexu IN05 .....	80
Tabulka 21: Výpočet hodnot rovnic Králíckova quicktestu .....	81
Tabulka 22: Bodové hodnocení hodnot Králíckova quicktestu .....	81
Tabulka 23: Hodnoty ukazatelů Spider analýzy pro srovnávané subjekty .....	83



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Rozvaha SUB za roky 2007 – 2010 (aktiva v tis. Kč) .....	I
Příloha 2: Rozvaha SUB za roky 2007 – 2010 (pasiva v tis. Kč).....	III
Příloha 3: Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát SUB za roky 2007 – 2010 (v tis. Kč).....	V

**Příloha č. 1: Rozvaha SUB za roky 2007 – 2010 (aktiva v tis. Kč)**

AKTIVA		2007	2008	2009	2010
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 337 072</b>	<b>1 618 677</b>	<b>1 557 669</b>	<b>1 456 102</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL</b>	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>595 141</b>	<b>872 581</b>	<b>869 338</b>	<b>906 062</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>4 059</b>	<b>2 022</b>	<b>2 347</b>	<b>2 725</b>
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3.	Software	4059	2 022	2 347	2 118
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh. DNM	0	0	0	607
8.	Poskytnuté zálohy na DNM	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>586 022</b>	<b>628 319</b>	<b>863 022</b>	<b>899 368</b>
1.	Pozemky	36779	41 945	54 570	53 589
2.	Stavby	399715	420 573	582 696	578 191
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	125690	125 489	187 016	171 506
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	208	228	227	227
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	17645	23 307	31 828	92 026
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	5985	16 777	6 685	3 829
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>5 060</b>	<b>242 240</b>	<b>3 969</b>	<b>3 969</b>
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	2950	240 120	2 849	2 849
2.	Podíly v úč. jed. pod podstatným vlivem	1000	1 000	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	1110	1 120	1 120	1 120
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0
	a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na DFM	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>722 639</b>	<b>732 328</b>	<b>670 093</b>	<b>537 037</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>313 188</b>	<b>281 582</b>	<b>267 678</b>	<b>273 066</b>
1.	Materiál	130834	73 658	82 101	93 794
2.	Nedokončená výroba a polotovary	125111	135 122	106 446	127 561
3.	Výrobky	56390	71 748	78 194	50 804
4.	Zvířata	0	0	0	0
5.	Zboží	849	515	254	482
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	4	539	683	425
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>42 362</b>	<b>8 737</b>	<b>2 630</b>	<b>2 432</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	6851	8 481	2 319	1 987
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. Jed. pod podstatným vlivem	0	0	0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	269	256	311	445
6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	35242	0	0	0

8.	Odložená daňová pohledávka	0		0	0
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>341 613</b>	<b>427 655</b>	<b>333 595</b>	<b>226 421</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	241800	311 423	276 484	198 362
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. Jed. pod podstatným vlivem	0	0	0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	32295	38 361	23 275	15 922
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	7158	11 101	7 396	6 660
8.	Dohadné účty aktivní	2549	1 095	753	3 172
9.	Jiné pohledávky	57811	65 675	25 687	2 305
<b>C.IV.</b>	<b>Finanční majetek</b>	<b>25 476</b>	<b>14 354</b>	<b>66 190</b>	<b>35 118</b>
1.	Peníze	884	1 572	2 379	3 065
2.	Účty v bankách	16363	12 782	63 811	32 053
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	8229	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý majetek	0	0	0	0
<b>D.</b>	<b>OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv</b>	<b>19 292</b>	<b>13 768</b>	<b>18 238</b>	<b>13 003</b>
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>19 292</b>	<b>13 768</b>	<b>18 238</b>	<b>13 003</b>
1.	Náklady příštích období	19292	13 768	18 238	13 003
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0

## Příloha č. 2: Rozvaha SUB za roky 2007 – 2010 (pasiva v tis. Kč)

	PASIVA	2007	2008	2009	2010
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 337 072</b>	<b>1 618 667</b>	<b>1 557 669</b>	<b>1 455 874</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>651 258</b>	<b>473 845</b>	<b>721 060</b>	<b>955 703</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>561 733</b>	<b>561 733</b>	<b>561 733</b>	<b>561 733</b>
1.	Základní kapitál	561 733	561 733	561 733	561 733
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0
3.	Změny vlastního kapitálu	0	0	0	0
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Emisní ážio	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	460	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
<b>A.III.</b>	<b>Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>30 592</b>	<b>31 075</b>	<b>31 075</b>	<b>36 735</b>
1.	Zákonný rezervní fond	30 592	31 075	31 075	36 735
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
<b>A.IV.</b>	<b>Hospodářský výsledek minulých let</b>	<b>49 281</b>	<b>58 450</b>	<b>15 055</b>	<b>122 592</b>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	49 281	58 450	15 055	122 592
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>9 652</b>	<b>-177 873</b>	<b>113 197</b>	<b>234 643</b>
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>685 814</b>	<b>1 144 822</b>	<b>836 609</b>	<b>500 171</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>82 729</b>	<b>81 820</b>	<b>46 716</b>	<b>22 450</b>
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	14 760	22 140	34 140	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	12 238	0	0	10 266
4.	Ostatní rezervy	55 731	59 680	12 576	12 184
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>24 920</b>	<b>511 796</b>	<b>109 793</b>	<b>37 067</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
5.	Přijaté zálohy	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
7.	Směnky k úhradě	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	2 454	499 843	70 527	1 778
10.	Odložený daňový závazek	22 466	11 953	39 266	35 289
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>398 853</b>	<b>342 462</b>	<b>497 550</b>	<b>261 626</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	183 055	112 381	114 575	110 170
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	850	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	300	300	300	300
5.	Závazky k zaměstnancům	135 831	158 702	104 618	52 112
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního	11 493	8 478	10 482	8 794

	pojištění				
7.	Stát - daňové závazky a dotace	5570	3 014	3 373	1 709
8.	Přijaté zálohy	45197	42 122	24 603	28 451
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	16557	16 610	7 919	10 169
11.	Jiné závazky	0	855	231 680	49 921
<b>B.IV</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>179 312</b>	<b>208 744</b>	<b>182 550</b>	<b>179 028</b>
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	7573	0	13 091	37 070
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	171739	208 744	169 459	141 958
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výdaje příštích období	0	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	228

### Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát SUB za roky 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Položka		č.ř.	2007	2008	2009	2010
I.	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>01</b>	29 087	28 271	9 276	5 365
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	26 848	26 550	8 708	4 860
+	<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>03</b>	<b>2239</b>	<b>1721</b>	<b>568</b>	<b>505</b>
II.	<b>Výkony</b>	<b>04</b>	<b>1 607 035</b>	<b>1 768 664</b>	<b>1 413 189</b>	<b>1 299 620</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 571 319	1 711 303	1 498 973	1 274 915
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	23 727	27 009	-102 893	-590
3.	Aktivace	07	11 989	30 352	17 109	25 295
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>08</b>	<b>1 187 919</b>	<b>1 262 922</b>	<b>871 240</b>	<b>882 787</b>
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	851 638	941 596	610 299	632 492
2.	Služby	10	336 281	321 326	260 941	250 295
+	<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>11</b>	<b>421 355</b>	<b>507 463</b>	<b>542 517</b>	<b>417 338</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>12</b>	<b>364 569</b>	<b>410 500</b>	<b>370 248</b>	<b>328 729</b>
1.	Mzdové náklady	13	261 171	302 381	269 269	237 308
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	6 510	8 370	11 113	4 770
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	90 523	93 988	82 982	79 650
4.	Sociální náklady	16	6 365	5 761	6 884	7 001
D.	Daně a poplatky	17	2 443	2 794	2 564	5 248
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	52 275	46 484	78 687	71 808
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	47 637	55 716	13 060	75 169
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	16 149	24 568	189	57 978
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	31 488	31 148	12 871	17 191
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	16 646	3 800	1 682	2 801
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	15 762	3 354	8	1 569
2.	Prodaný materiál	24	884	446	1 674	1 232
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní činnosti	25	3 641	13 597	4 921	-15 829
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	12 426	7 696	4 563	7 861
H.	Ostatní provozní náklady	27	33 892	22 480	21 578	29 137
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0
I.	Převod provoz. nákladů	29	0	0	0	0
*	<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>30</b>	<b>7 952</b>	<b>71 220</b>	<b>80 460</b>	<b>78 474</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	325	127 000	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	1 300	2 950	0	0
VII.	<b>Výnosy z dl. finančního majetku</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách	34	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	35	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	36	3	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	224	323	81	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	39	112 854	-25 674	224 829	239 490
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	40	60 029	500 661	80 828	-11 487
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	39 806	-8 986	-41 944	277
X.	Výnosové úroky	42	462	240	1 490	2 693

N.	Nákladové úroky	43	11 948	14 443	14 608	3 987
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	57 843	204 158	118 860	24 388
O.	Ostatní finanční náklady	45	40 466	57 065	251 533	105 586
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0
*	<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	48	<b>18 162</b>	<b>-260 086</b>	<b>40 235</b>	<b>168 208</b>
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	49	16 462	-10 720	7 498	12 039
1.	splatná	50	6 639	-207	0	5 166
2.	odložená	51	-2 699	-10 513	2 348	-3 977
3.	Rezerva na daň z příjmů	52	12 522	0	5 150	10 850
**	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	53	<b>9 652</b>	<b>-178 146</b>	<b>113 197</b>	<b>234 643</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	54	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	55	0	0	0	0
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	56	0	0	0	0
1.	splatná	57	0	0	0	0
2.	odložená	58	0	0	0	0
*	<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	59	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na VH společníkům	60	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	61	<b>9 652</b>	<b>-178 146</b>	<b>113 197</b>	<b>234 643</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	62	<b>26 114</b>	<b>-188 866</b>	<b>120 695</b>	<b>246 682</b>